المؤلف الأفضل مبيعًا طبقًا لتقييم نيويورك تايمز

جون سي. ماكسويل

5 المستويات الخمسة للقيادة

خطوات مجربة لزيادة إمكاناتك إلى الحد الأقصى



كتب أخرى من تأليف د. جون سي. ماكسويل يمكنها أن تعلمك الوصول للنجاح الحقيقي

العلاقات

٢٥ وسيلة للفوز مع الناس
كيف تصبح شخصًا ذا تأثير
أساسيات العلاقات
الفوز مع الناس
قوة التأثير

الإعداد

١٥ قانونًا لا يقبل الجدل للنمو
أساسيات الإعداد
اختبر حلمك
الموهبة لا تكفي أبدًا
لليوم أهميته
أساسيات تحسين الذات
قوة التفكير على مستوى أكبر

التوجه الذهني

أساسيات التوجه الذهني
صانع الفارق
الفشل البناء
أساسيات النجاح
قوة التوجه الذهني
مختارات يومية من كتابات ماكسويل

القيادة

٢١ قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة
٢١ صفحة لا غنى عنها في القائد
قائد الـ ٣٦٠ درجة
القادة الجيدون يطرحون أسئلة عظيمة
أساسيات القيادة
قوة القيادة

أهدي هذا الكتاب إلى منظمة إيكويب للقيادة EQUIP (www.iequip.org) ولكل الأفراد الذين هم جزء من تلك المنظمة. قاعدة إيكويب ذات العناصر الخمسة:

نحن كل يوم . . .

١. نفكر بشمولية.
٢. نقيّم استراتيجيتنا في القيادة.
٣. نوفر الموارد.
٤. نطوّر المدربين المساعدين والشركاء والجهات المانحة.
٥. ندرب القادة ليدربوا غيرهم من القادة.

يتدرب الملايين من القادة بفضل مجهوداتكم. شكرًا لكم!

المحتويات

شكر وتقدير ل

يمكنك أن تضع خطة قيادة لحياتك ١

يمكنك تعلم أدوات عملة للقيادة ٣
نظرة عامة على المستويات الخمسة للقيادة ٦
أفكار حول المستويات الخمسة للقيادة ١١

تقييم القيادة: كيف تحدد مستواك الحالي للقيادة ٢١

المستوى ١ : المنصب ٣٧
مكان رائع للزيارة، لكنك لن ترغب في العيش هناك

إيجابيات المنصب : *لقد تمت دعوتك إلى طاولة القيادة* ٤١
سلبيات المنصب : القيادة الحقّة لا تتعلق بالمنصب ٥٠
أفضل سلوكيات المستوى ١ : *كيف لك أن تستفيد من منصبك لأقصى درجة* ٦٤
قوانين القيادة في مستوى المنصب : *السقف ، العملية ، الملاحة* ٧٠
معتقدات تساعد القائد على أن يرتقي للمستوى ٢ ٧٣
دليل النمو خلال المستوى ١ ٧٨

المستوى ٢ : القبول ٨٣

لا يمكنك قيادة الآخرين حتى تحبهم

إيجابيات القبول : *أصبح مكان العمل ممتعًا أكثر للجميع* ٨٧

سلبيات القبول: *يقع الضغط عليك لبناء علاقات إيجابية* ٩٥

أفضل سلوكيات المستوى ٢ : *كيف تكسب قبول الآخرين* ١٠٥

قوانين القيادة في مستوى القبول:
التأثير، الإضافة ، الأرض الصلبة ، المغناطيسية ، الارتباط ، الاقتناع ١١٨

معتقدات تساعد القائد على أن يرتقي للمستوى ٣ ١٢٢

دليل النمو خلال المستوى ٢ ١٢٦

المستوى ٣ : الإنتاجية ١٣١

يفصل الإنجاز بين القادة الحقيقيين والحالمين

إيجابيات الإنتاجية : *لديك الآن مصداقية القيادة* ١٣٥

سلبيات الإنتاجية : *وزن القيادة قد أصبح أثقل للتو* ١٤٦

أفضل سلوكيات المستوى ٣ : *كيف تستفيد إلى أبعد حد من الإنتاجية في القيادة* ١٥١

قوانين القيادة في مستوى الإنتاجية:
الاحترام ، المغناطيسية ، الصورة ، النصر ، الزخم الكبير ، الأولويات ، التضحية ، الاقتناع ١٦٦

معتقدات تساعد القائد على أن يرتقي للمستوى ٤ ١٧١

دليل النمو خلال المستوى ٣ ١٧٥

شكر وتقدير

أتقدم بالشكر:
للكاتب: شارلي ويتزل؛
لمديرة وسائل التواصل الاجتماعي: ستيفاني ويتزل؛
للمساعدة التنفيذية: ليندا إيجرز.

يمكنك أن تضع خطة قيادة لحياتك

تعد القيادة إحدى هواياتي وكذلك تدريسها. لقد كرست ثلاثين عامًا من حياتي لأساعد الآخرين ليتعلموا ما أعلمه عن القيادة. ففي الحقيقة، أنا أقضي ثمانين يومًا سنويًا في تدريس القيادة. لقد قمت بتدريسها خلال السنوات الماضية في ست قارات. فالقيادة مبحث لا ينضب. لماذا؟ لأن كل شيء منشؤه ومعاده للقيادة. إذا أردت أن يكون لك تأثير إيجابي على العالم، فإن تعلمك مهارة القيادة سيتيح لك ذلك.

في كل السنوات التي قمت خلالها بتدريس القيادة، كانت هناك محاضرة طُلب مني أن ألقيها أكثر من أي محاضرة أخرى؛ من الأكاديمية العسكرية الأمريكية ويست بوينت إلى شركة مايكروسوفت وفي مدن من مختلف أنحاء العالم. توضح هذه المحاضرة كيفية عمل القيادة، وتقدم خطة لتعلم كيف تصبح قائدًا. هي محاضرة المستويات الخمسة للقيادة.

إيماني بأن كل شيء منشؤه ومعاده للقيادة ترسخ في عام ١٩٧٦، ودفعني إلى رحلة القيادة؛ والتي ما زلت أسير فيها حتى اليوم. وبدأتُ الرحلة بطرح العديد من الأسئلة. *ما تعريفك للقيادة؟ ما معنى القائد؟ كيف تعمل القيادة؟* للأسف، إن معظم إجابات الناس عن هذه الأسئلة ليست كافية. فيقول البعض إن القيادة هي

أن تتقلد منصبًا قياديًا. ولكنني تعاملت مع قادة غير أكفاء يتقلدون مناصب قيادية، وأيضًا مع قادة أكفاء وليسوا في أي منصب على الإطلاق. ألم ترَ هذا من قبل؟ ويقول البعض الآخر عن القيادة: "لا يمكنني وصف القيادة؛ ولكن أعرفها عندما أراها ". ورغم أن هذا قد يبدو صحيحًا، فإنه لا يفيد أي فرد في تعلم كيفية القيادة.

ما توصلت إليه في مرحلة مبكرة هو أن القيادة هي التأثير. فإذا تمكن الناس من زيادة تأثيرهم على الآخرين، تمكنوا من القيادة بفاعلية أكثر. وبعد تفكير عميق في هذا الأمر، بدأ يتبلور في ذهني مفهوم عن كيفية عمل القيادة. وهذا المفهوم، الذي استغرق خمس سنوات لتطويره، هو المستويات الخمسة للقيادة. ولقد قمت بتدريسه طوال هذه السنوات. وكلما قمت بتقديمه للناس، أجد السؤال الذي دائمًا يطرحه الناس هو "متى ستكتب كتابًا عن هذا المفهوم؟". وكما ترون فأنا أخيرًا أجيب عن هذا السؤال.

يمكنك تعلم
أدوات عملة للقيادة

تمتلئ أرفف المكتبات بالكثير من الكتب عن القيادة. فلماذا ينبغي عليك قراءة هذا الكتاب؟ لأنه يجدي نفعًا. لطالما استخدمت المستويات الخمسة في تدريب القادة بالعديد من الشركات على مختلف أحجامها ومستوياتها، من الشركات الصغرى حتى شركات وردت بقائمة مجلة فورتشن لأكبر ١٠٠ شركة أمريكية. ولقد كانت تستخدم تلك المستويات لمساعدة المنظمات غير الربحية لمعرفة كيف يمكنها قيادة المتطوعين. وتم تدريسها بـ١٢٠ دولة حول العالم. وكلما تحدثت عن هذا الأمر، طرح الحاضرون الأسئلة، ويعلقون ببعض الملاحظات. ساعدت تلك الأسئلة والملاحظات على تقوية وترسيخ المستويات الخمسة للقيادة. ولقد تم اختبار وإثبات هذا المفهوم. وبالإضافة إلى ذلك، فإنه يقدم العديد من المنافع الأخرى:

المستويات الخمسة للقيادة
تُقدم صورة واضحة عن طبيعة القيادة

كيف يمكن للأفراد فهم القيادة؟ فقد تمثل لغزًا لمن لم تكن القيادة فطرتهم. بالنسبة لهم، تشبه قيادة الآخرين السير في رواق مظلم. فهم يستشعرون وجهتهم، ولكنهم لا يرون ما هو قادم، ولا يعلمون أين ستكمن المشكلات أو المخاطر. العديد من الأكاديميين يرون أن القيادة هي ممارسة نظرية أو معادلة تستحق متغيراتها البحث والدراسة والنقاش الجاد. على النقيض، فإن المستويات الخمسة للقيادة مباشرة بشكل واضح، لذا يسهل على الجميع تعلمها.

المستويات الخمسة للقيادة
تُعرِّف عملية القيادة كفعل لا كاسم

القيادة هي عملية، وليست منصبًا. كان هناك وقت استخدم فيه الناس مصطلحي *القيادة والإدارة* بالتبادل. أعتقد أن معظم الناس الآن يدركون أن هناك اختلافًا جوهريًا بين المصطلحين. فتتحقق الإدارة في أبهى صورها إذا استقرت الأمور على حالها.

القيادة هي عملية، وليست منصبًا.

تتعلق القيادة بالأفراد وديناميكيات كل منهم، والتي تتغير باستمرار. فلم تكن يومًا ثابتة. إن التحدي في عملية القيادة هو صنع التغيير، وتيسير النمو. وهذا يتطلب التحرك، والذي، كما سترون، هو أمر جوهري للانتقال من أحد مستويات القيادة إلى الذي يليه.

المستويات الخمسة للقيادة
تقسّم عملية القيادة إلى خطوات معقولة

قد يبدو موضوع القيادة أمرًا مهيبًا ومحيرًا. أين تبدأ القيادة؟ ما الذي يجب علينا فعله أولًا؟ ما العمليات التي علينا اتباعها؟ كيف لنا أن نكتسب التأثير على الآخرين؟ كيف لنا أن نُكوِّن فريقًا منتجًا؟ كيف لنا أن نجعل من التابعين لنا قادة بأنفسهم؟ تجيب المستويات الخمسة للقيادة عن تلك الأسئلة من خلال خطوات معقولة.

المستويات الخمسة للقيادة
تقدم خطة واضحة لتطور القيادة

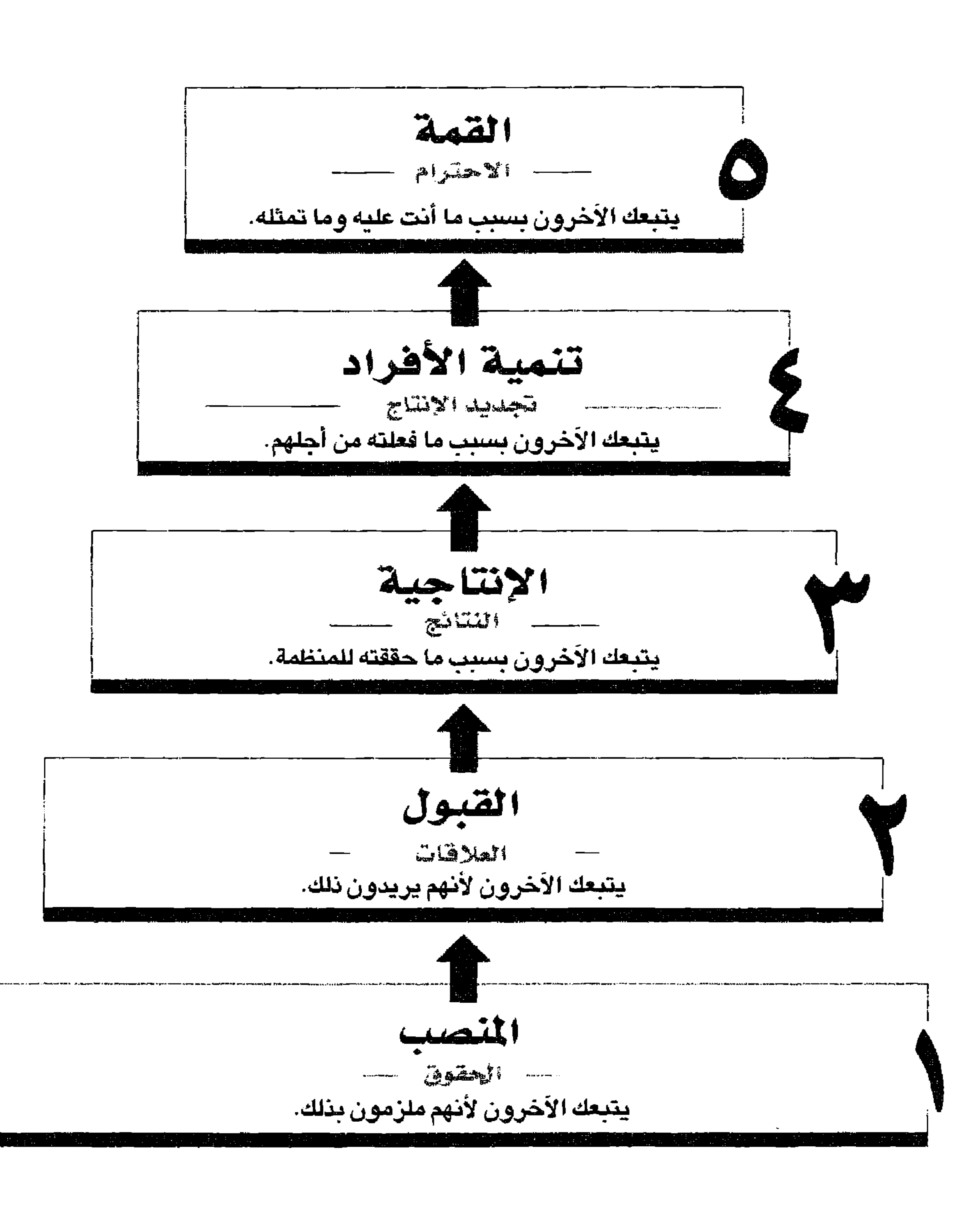
في غالب الأمر عندما يتصور الناس رحلتهم مع القيادة، يتخيلون الطريق الوظيفي. فما يجب عليهم اعتباره هو تطور عملية القيادة الخاصة بهم! ولكن القيادة الحكيمة لا تعني أن تطّور من نفسك، ولكنها تعني أن تُطّور فريقك. تقدم المستويات الخمسة

للقيادة خطوات واضحة لنمو القيادة. قُد الآخرين قيادة حكيمة، وساعد أعضاء فريقك على أن يصبحوا قادة مؤثرين، فبذلك تقريبًا تضمن مسارًا وظيفيًا ناجحًا.

المستويات الخمسة للقيادة
توائم بين ممارسات، ومبادئ، وقيم القيادة

عندما طورت تلك المستويات الخمسة، تصورت أن كل مستوى عبارة عن ممارسة يمكن استخدامها للقيادة بفاعلية أكثر. ولكن مع مرور الوقت وبتدريسي واستخدامي لتلك المستويات أدركت أنها في حقيقتها عبارة عن مبادئ. إليكم الفرق: الممارسة هي القيام بعمل ما قد ينجح في أحد المواضع وليس بالضرورة أن يتماشى مع موضع آخر. أما المبدأ فهو حقيقة ظاهرة يمكن الوثوق بها مثلها مثل القوانين المادية. على سبيل المثال، عندما قال الحكيم: "الجواب اللين يصرف الغضب، والكلام الموجع يهيج السخط". فقد وضع مبدأً عالميًا وخالدًا للبشرية. تعتبر المبادئ ضرورة، لأنها تمثل خريطة تمنحنا القدرة على اتخاذ القرارات الحكيمة. إذا اعتنقنا مبدأ وتبنيناه، فإنه يصبح جزءًا من قيمنا. فتنعكس المستويات الخمسة على حياتي اليومية مع القيادة.

نظرة عامة على
المستويات الخمسة للقيادة



سيُخصص كل قسم من الأقسام التالية من هذا الكتاب لأحد المستويات الخمسة. ستتعلم في كل قسم إيجابيات هذا المستوى وسلبياته، وأفضل السلوكيات لهذا المستوى، والمعتقدات التي تساعد القائد ليرتقي إلى المستوى التالي، ولأي مدى يرتبط هذا المستوى بقوانين القيادة. وإن كنت على دراية مسبقة بقوانين القيادة، فإن مستوى فهمك سيتحسن بعد إدراكك لمدى توافقهم مع المستويات الخمسة. وحتى إن لم تكن على دراية بتلك القوانين، فستدرك المفهوم الرئيسي من وراء كل منها، وكيف أنه قابل للتطبيق. هناك أيضًا دليل إرشادي للنمو لكل مستوى. ولكن، قبل أن نتعمق في تلك المستويات، أريد أن أقدم لكم صورة عامة عنها وعن مدى ملاءمتها لبعضها، وكذلك أشارككم بعض الرؤى عن المستويات.

المستوى ١ — المنصب

المنصب هو أدنى مستويات القيادة؛ هو المدخل. فكل ما يملكه القائد بالمنصب من تأثير هو ما يرتبط بهذا المسمى الوظيفي. يتبعه العاملون فقط لأنهم مجبرون على ذلك. تعتمد القيادة المنصبية على *الحقوق* التي يوفرها هذا المنصب والمسمى الوظيفي. ليس هناك ما يعيب القيادة المنصبية. ولكن العيب هو أن تستخدم المنصب ليتبعك العاملون. فالمنصب هو بديل زائف لقدرتك على التأثير.

إن من يصلون فقط إلى المستوى ١ ربما يكونون رؤساء، ولكنهم لن يكونوا أبدًا قادة. إن لديهم مرءوسين، وليس أعضاء فريق. هم يركنون إلى القواعد واللوائح والسياسات والهيكل التنظيمي ليتحكموا في العاملين لديهم. سيتبعهم مرءوسوهم فقط في إطار الحدود التي تنص عليها سلطتهم. وسيؤدي مرءوسوهم فقط ما عليهم فعله. وإذا طلب هؤلاء القادة بالمنصب وقتًا أو مجهودًا إضافيًا، فقلما يحصلون عليهما.

عادة ما يجد القادة بالمنصب صعوبة في التعامل مع المتطوعين، والشباب، وذوي التعليم العالي. لماذا؟ لأن القادة بالمنصب ليست لديهم قدرة على التأثير، وهذا النوع من الأشخاص يميل أكثر للاستقلالية.

المنصب هو المستوى الوحيد الذي لا يتطلب قدرات أو مجهودًا للوصول إليه. فيمكن لأي فرد أن يُولَّى منصبًا.

المستوى ٢ - القبول

يعتمد المستوى الثاني كليًا على *العلاقات*. ففي هذا المستوى يتبع العاملون القائد لأنهم يرغبون في ذلك. عندما تحب الآخرين وتعاملهم كأفراد لهم قيمة، فإنك بذلك تبدأ في بناء نوع من التأثير عليهم. أنت تبني الثقة. وتصبح البيئة المحيطة أكثر إيجابية، سواء بالمنزل، أو العمل، أو أثناء لعبة ما، أو في العمل التطوعي.

لن تكون خطة عمل القادة في المستوى الثاني مجرد الحفاظ على المنصب. ولكن ستكون التعرف على تابعيهم وإيجاد طريقة للتوافق معهم. يكتشف القادة من هم تابعوهم. ويكتشف التابعون من هم قاداتهم. وبذلك تُبنى علاقات راسخة ودائمة.

يمكنك أن تحب الناس دون أن تقودهم، ولكن لا يمكنك أن تقودهم دون أن تحبهم.

يمكنك أن تحب الناس دون أن تقودهم، ولكن لا يمكنك أن تقودهم دون أن تحبهم. هذا هو ما يعنيه المستوى الثاني.

المستوى ٣ - الإنتاجية

من أحد مخاطر الوصول لمستوى القبول هو أن القائد قد يغريه التوقف عند هذا المستوى. ولكن القائد الكفء لا يوفر فقط بيئة عمل ممتعة، بل عليه أيضًا أن ينجز الأعمال! لذلك عليهم الارتقاء إلى المستوى الثالث؛ والذي ينبني على *النتائج*. ففي مستوى الإنتاجية يكتسب القادة التأثير والمصداقية، ويبدأ الأفراد في اتباعهم اعترافًا بما حققوه للمنظمة.

تحدث الكثير من الإيجابيات عندما يصل القادة للمستوى ٣. فتنجز الأعمال، وتتحسن المعنويات، وتزيد الأرباح، وينخفض معدل دوران الموظفين، وتتحقق الأهداف. وفي المستوى ٣ أيضًا يتجلى الزخم.

تصبح القيادة والتأثير على الآخرين دربًا من المتعة في هذا المستوى. فقد عرف على مر الزمان أن النجاح والإنتاجية هما الطريق لحل الكثير من المشكلات. فكما قال الظهير الرباعي الأسطوري السابق بالدوري الوطني لكرة القدم الأمريكية جو ناماث: "عندما تفوز، فليس هناك ما يؤلم".

في المستوى ٣، قد يصبح القادة عملاء للتغيير. يمكنهم التعامل مع المعضلات ومواجهة القضايا الشائكة. قد يتخذون القرارات الصعبة التي قد تحدث فرقًا. ويمكن أن يرتقوا بتابعيهم إلى مستوى أكبر من الفاعلية.

المستوى ٤ — تنمية الأفراد

يصبح القادة عظماء لقدرتهم على تمكين الآخرين وليس لما لديهم من سلطة. فهذا ما يفعله القادة في المستوى ٤. هم يستثمرون منصبهم وعلاقاتهم وإنتاجيتهم في تابعيهم ويطورونهم، حتى يصبح هؤلاء التابعون قادة بأنفسهم. وتصبح النتيجة إعادة الإنتاج؛ فيعيد *القادة إنتاج* أنفسهم في هذا المستوى.

يصبح القادة عظماء لقدرتهم على تمكين الآخرين وليس لما لديهم من سلطة

قد تفوز الإنتاجية (المستوى ٣) بمباريات، ولكن تنمية الأفراد (المستوى ٤) تفوز ببطولات. هناك أمران يتكرران دومًا في المستوى الرابع. أولًا، يرتفع مستوى العمل الجماعي. لماذا؟ لأن الاستثمار الجيد في الأفراد يعمق العلاقات، ويساعد الأفراد في التعرف أكثر على بعضهم البعض، ويقوي الشعور بالولاء. ثانيًا، يرتفع الأداء. لماذا؟ لأن هناك أكثر من قائد في الفريق، وكل منهم يساعد في تحسين أداء كل فرد بالفريق.

يُغير قادة المستوى ٤ من حياة من هم تحت قيادتهم. وبالتالي، يتبعهم الأفراد اعترافًا بما قدمه قاداتهم لشخصهم. وغالبًا ما تستمر تلك العلاقات مدى الحياة.

المستوى ٥ - القمة

إن أرقى وأصعب مستويات القيادة هو القمة. فبينما يتمكن معظم الناس من التدرج في مستويات القيادة من ١ إلى ٤، فإن المستوى ٥ لا يتطلب فقط المجهود والمهارة والعزم، ولكنه يتطلب أيضًا درجة عالية من الموهبة. فالقادة الموهوبون بالفطرة هم

فقط من يمكنهم الوصول لهذا المستوى العالي. ماذا يفعل القادة في المستوى ٥؟ هم يطورون الأفراد حتى يصبحوا قادة من المستوى ٤.

إذا اتسم الأفراد بالاحترام، والود، والقدرة على الإنتاج، فبذلك يمكنهم بناء قدر من التأثير على الآخرين، ويمكنهم اكتساب التابعين بسهولة نسبيًا. إن تنمية التابعين ليصبحوا قادة بأنفسهم أمر شاق. لذا لا يقوم به معظم القادة، لأنه يتطلب مجهودًا أكثر بكثير من مجرد قيادة مجموعة من التابعين. على أي حال، إن أصعب مهام القيادة على الإطلاق هي تنمية القادة ليصلوا لتلك المرحلة، حيث يكون لديهم الإمكانية والرغبة في تنمية قادة آخرين. ولكن تلك ستكون المكافأة: يطور قادة المستوى ٥ منظمات على نفس المستوى. يصنعون الفرص التي لا يمكن للقادة الآخرين صنعها. هم يتركون إرثًا فيما يقدمون. فيتبعهم الآخرون لما هم عليه ولما يمثلونه. بعبارة أخرى، فإن أسلوب قيادتهم يكتسب سمعة إيجابية. وبالتالي، ففي غالب الأمر يتخطى قادة المستوى ٥ منصبهم ومؤسساتهم، وفي بعض الأحيان الصناعة التي يعملون بها.

أفكار حول المستويات الخمسة للقيادة

بعد أن تعرفت على المستويات الخمسة الآن، أود أن أشاركك بعض الأفكار التي ستساعدك في فهم كيفية ارتباط كل مستوى بالآخر.

١ . يمكنك أن ترتقي إلى مستوى أعلى، ولكنك لا تتخلى أبدًا عن المستوى الذي سبقه

الآن وبعد أن تعرفت على المستويات الخمسة، وتعلمت أسس كل منها، قد تظن أن القائد يرتقي تلك المستويات تاركًا المستوى ليصل للذي يليه بطريقة أشبه لصعودك درجات السُلم. ولكن الحقيقة أنك لا تترك أبدًا مستوى بعد تحقيقك له. بدلًا من ذلك، أنت ببساطة تبني عليه. إذا فكرت في الأمر للحظات، ستتفق معي أن هذا كلام منطقي. فإذا بدأت بمنصب قيادي، ثم أقمت علاقات مع مرءوسيك، فهل ستتخلى عن منصبك لتبني هذه العلاقات؟ لا. أنت لا تتخلى عن منصبك لترتقي لمستوى أعلى، ولكن إن فزت بالمستوى ٢ بجدارة، فلن تضطر لأن تركن إلى منصبك مرة أخرى.

ما أن أقمت تلك العلاقات مع من حولك، وارتقيت للمستوى الأعلى للإنتاجية، فهل ستتخلى عن تلك العلاقات أو تهملها؟ من الأفضل ألا تفعل ذلك! وإن فعلت، فستجد نفسك تراجعت للمستوى ١ مرة أخرى.

لا يقايض القادة مستوى بمستوى آخر. بل يضيفون مستوى جديدًا إلى الذي سبقه. فهي عملية تراكمية.

٢. أنت لا تتعامل بنفس المستوى مع جميع الأفراد

القيادة هي عملية ديناميكية، وتختلف من علاقة إلى أخرى. نفس الأمر ينطبق على المستويات الخمسة للقيادة. قد أتعامل مع كل فرد من خمسة أفراد مختلفين في عملي بمستوى مختلف من المستويات الخمسة. إذا كان هناك موظف في يوم عمله الأول، فلن يرى مني سوى المنصب؛ بينما موظف آخر قد استثمرت فيه وأنشأته ليتأهل للقيادة، فمن الأرجح أن يراني في المستوى ٤. إذا كنت أبًا صالحًا مع عائلتي، فقد أكون بالمستوى ٤ بالنسبة لأبنائي. وإن كنت أبًا متغيبًا، فسأكون بالمستوى ١. وقد أكون بالمستوى ٢ مع جاري المجاور.

هل طرحت رؤية من قبل على فريقك وكانت الاستجابات متنوعة لنفس الفكرة؟ إلى أي شيء ترجع هذا السلوك؟ إلى الخلفيات المختلفة للحاضرين؟ أم اختلاف مستويات الذكاء؟ أم اختلاف مستويات التدريب والخبرة؟ أم اختلاف طبائع الشخصيات؟ أعتقد أن كل هذه العوامل لها تأثير، ولكن في الأغلب فإن أكثر العوامل تأثيرًا هو مستوى القيادة الذي أنت عليه عند تعاملك مع كل فرد على حدة. سيستجيب إليك الآخرون تبعًا لمستوى القيادة الذي أنت عليه معهم. وهذا أمر خاضع للتغيير.

> سيستجيب إليك الآخرون تبعًا لمستوى القيادة الذي أنت عليه معهم.

أن تظفر بأحد مستويات القيادة ليس كحصولك على درجة علمية. ولا حتى كتحقيقك لرقم قياسي كرياضي. أنت لا تظفر به ثم تتخلى عنه. فالأمر أشبه بأن تتسابق يوميًا لتثبت قدراتك. الاستثناء الوحيد هو مستوى القمة. الذين يرتقون إلى المستوى ٥ من القادة أحيانًا يحظون بهذا المستوى عن طريق السمعة، وليس عن طريق التفاعل الشخصي. ولكن من الضروري أن نلحظ أن القائد في أي من مستويات القيادة، لا يستقر دومًا وبشكل تلقائي في المستوى الذي وصل إليه. بل عليك أن تكتسب المستوى الذي ستكون عليه مع كل فرد، وهذا المستوى من شأنه أن يرتفع أو يتدنى في أي وقت.

٣ . كلما ارتقيت ، تيسرت لك القيادة

إليك بعض الأخبار الجيدة. عندما تعمل على الترقي في المستويات الخمسة للقيادة، ستجد أن عملية القيادة أصبحت أيسر. فكل تقدم تحققه يتيح لك أن تصبح أكثر فاعلية في قيادة الآخرين، لأن مستوى تأثيرك يتزايد كلما ارتقيت إلى مستوى أعلى. كلما زاد تأثيرك، اتبعك الآخرون بشكل أسرع. فالتأثير المحدود، ينتج عنه قيادة محدودة. والتأثير القوي ينتج عنه فاعلية أكثر. هذا أمر بديهي. ولكن هناك أيضًا بعض الأخبار السيئة: إن التدرج في مستويات القيادة ليس أمرًا يسيرًا! لو كان أمرًا يسيرًا، لاستطاع كل فرد أن يكون قائدًا من المستوى الخامس.

٤ . كلما ارتقيت، أصبحت في حاجة لوقت أطول وقدر أكبر من الالتزام لتفوز بمستوى آخر

أيهما أشق، أن تُمنح منصبًا قياديًا (المستوى ١) ، أم تحظى بقبول الآخرون لتقودهم (المستوى ٢)؟ هذا أمر جلي. فلكي يمكنك إقامة علاقات إيجابية مع الآخرين، فأنت بحاجة إلى الوقت والمجهود والالتزام. وماذا عن الانتقال من المستوى ٢ إلى المستوى ٣؟ أعتقد أن تكون دائم الإنتاجية أصعب من أن تُقيم صداقات. وأن تصل للمستوى ٤ فهذا أصعب، ويتطلب الوقت الكثير، إذ عليك أن تطور من مستوى الأفراد ليصبحوا قادة أكفاء. ولكي تصبح قائدًا بالمستوى ٥، قد يستغرق الأمر منك مدى الحياة، إذ عليك أن تنشئ جيلًا من القادة الذي بدوره سينشئ أجيالًا أخرى.

أذكر أني شاهدت منذ سنوات مضت الرسوم المتحركة زيجى ziggy لتوم ويلسون، حيث كان بطل السلسلة على طريق النجاح، وهناك في الأعلى رسالة تقول "استعد للتوقف لدفع الرسوم". قد تكون تلك نصيحة جيدة لكل من أراد الارتقاء في المستويات الخمسة للقيادة. فالطريق للقمة ليس ممهدًا. وفي كل مرة ترتقي، عليك أن تدفع المقابل. في كل مرة ترتقي فيها إلى مستوى أعلى عليك أن تكون أكثر التزامًا، وأن تعطي الكثير، وأن تبذل مجهودًا أكبر. وكذلك فريقك. فلا يمكن لأحد أن يحقق شيئًا عظيمًا، وهو يعطي الحد الأدنى. ولا يمكن لأي فريق تحقيق البطولات دون تضحيات وبذل أفضل ما لديه.

٥ . يحدث الترقي في المستويات الخمسة ببطء، لكن السقوط يمكن أن يحدث بسرعة

كما قلت، لتعلو في مستويات القيادة، فإن الأمر يتطلب وقتًا. هناك من يسألني: "كم سأستغرق من الوقت حتى أصبح قائدًا في المستوى ٥؟".

> هناك العديد من الأمور يجب أن تسير في مسارها الصحيح، ولكن أحيانًا ما يتسبب خطأ واحد في فشل شخص ما.

إجابتي هي: "أطول بكثير مما تعتقد". دائمًا ما يتطلب البناء وقتًا أطول من الهدم. لكي ترتقي إلى مستوى أعلى، هناك العديد من الأمور يجب أن تسير في مسارها الصحيح، ولكن أحيانًا ما يتسبب خطأ واحد في فشل شخص ما. على سبيل المثال، تأمل كم تستغرق من الوقت لتقيم علاقة وطيدة مع شخص ما. ولكن إذا فعلت شيئًا ما ينزع ثقة هذا الشخص بك، يمكن أن تتصدع العلاقة بشكل دائم في طرفة عين.

ومع أن التفكير في مدى سرعة سقوط الفرد من أحد مستويات القيادة يبدو أمرًا مؤرقًا، فإنني أتمنى أن تجد السلوى في هذا: ما أن ارتقيت إلى أحد مستويات القيادة، فإن المستوى الأدنى سيشكل لك شبكة أمان. لذا، كلما حققت تقدمًا في تلك المستويات، أصبحت قيادتك في مأمن. مثلًا، إذا كنت في المستوى ٣ واتخذت بعض القرارات الخاطئة التي قد تقضي على إنتاجيتك، أو إنتاجية فريقك، فقد تنقذك علاقاتك التي كونتها ولا تُفصل من عملك. والمستوى الوحيد الذي ليس له شبكة أمان هو أقل مستويات القيادة: المنصب. لن تكون لديك فرص كثيرة لارتكاب الأخطاء في هذا المستوى. وهذا سبب آخر وجيه لتعمل على الترقي في مستويات القيادة.

٦ . كلما ارتقيت، عظمت المكاسب

قد تبذل الكثير لترتقي إلى مستوى قيادة أعلى، ولكنك بالمثل ستجني الكثير. باعتبارك قائدًا، يزداد العائد من استثمارك مع كل مستوى. ففي المستوى ٢، تجني الثقة وحق القيادة. وفي المستوى ٣، تضيف إلى إنتاجية المنظمة. وفي المستوى ٤،

تضاعف هذه الإنتاجية لأنك في كل مرة تضيف فيها قائدًا آخر لإحدى المؤسسات، أنت تضيف كل قوة فريق ذلك القائد. أما في المستوى ٥، يصبح كل من النمو والإنتاجية أمرين تصاعديين، لأنك تمنح المنظمة قادة ليسوا فقط كفئًا لقيادة غيرهم بل أيضًا قادرين على صنع أجيال من القيادة المتطورة؛ والتي ستستمر في الإنتاج.

كلما زادت كفاءة القادة في إحدى المؤسسات، زادت كفاءة كل فرد بها. وعندما تتحسن الإنتاجية، تتحسن التفاعلية، وترتفع المعنويات ويصبح الزخم أقوى، وبذلك تزداد المكاسب.

٧. الوصول لمستوى أعلى دائمًا ما يستلزم تحقيق نمو أكبر

في كل مرة يترقى قائد لمستوى قيادة أعلى، ينبغي توفير قدر أكبر من المهارة. ولهذا، فإن كل خطوة نحو النمو تستلزم تنمية أكبر من جانب القائد. ولكن إليك الخبر السار، تعمل المهام التي يتم تحقيقها لكل مستوى من مستويات القيادة كمنصة يمكن للقائد أن ينمو منها للمستوى التالي.

إليك كيف يتم هذا الأمر. يخاطر القادة من أجل الوصول لمستوى جديد. ومخاطر المستويات الدنيا أقل ويسهل التغلب عليها. على سبيل المثال، يخاطر القادة ببدء العلاقات حتى يرتقوا من المستوى ١ إلى المستوى ٢. وعندما يصل القادة إلى مستويات أعلى تزيد المخاطر. مثلًا، في المستوى ٣، قد يجمع القادة فرقاءهم لمحاولة تحقيق هدف سام، ولا يحققون شيئًا سوى الفشل؛ قد يُفقد هذا الأمر القائد مصداقيته، ويخمد الزخم، ويثبط أعضاء الفريق. ولكن هناك أخبار جيدة: كل مخاطرة في المستويات الأعلى هي امتداد طبيعي لمهارات القائد التي طورها بحلول تلك المرحلة. قد يعلق طرف خارجي على القائد قائلًا: "يا للدهشة، لقد انطلق حقًا وخاطر مخاطرة كبيرة". ولكن قد لا يلحظ هذا المراقب النمو الذي حدث للقائد. ومع حلول الوقت الذي يلزم فيه اتخاذ المخاطرة التالية، يكون القائد قد تطور.

> يتطلب نمو القائد مزيجًا من النمو المدروس والخبرة في القيادة

يتطلب نمو القائد مزيجًا من النمو المدروس والخبرة في القيادة. إن اعتمد الأفراد على الخبرة

من دون التعلم والإعداد المدروس للمستوى التالي، فلن يتقدموا للأمام كقادة. ومن جهة أخرى، إذا استعدوا ذهنيًا فقط دون اكتساب الخبرة من خلال المجازفة والمكافأة، أو من خلال التجربة والخطأ، فإنهم لن يتقدموا. الأمر يتطلب توافر كلا الجانبين، بالإضافة إلى شيء من الموهبة. ولكن مستوى موهبتك أمر ليس بيدك. ما بيدك هو كيف تستفيد منها.

يمكنك ملاحظة هذه الديناميكية عندما يحاول الرياضيون الانتقال من البطولات الجامعية إلى الاحتراف. كل منهم لديه قدر من الموهبة. ما يعين هؤلاء على تحقيق النجاح هو النمو والخبرة المدروسان. الرياضيون الذين يركنون فقط إلى خبرتهم الجامعية غالبًا لا ينجحون. ومن يعدون أنفسهم عقليًا وجسديًا لكن لا يمرون بخبرات الملعب الفعلية أبدًا، غالبًا ما يحصلون على نفس النتائج السلبية. فلا بد من توافر الأمرين حتى تصل للنجاح.

إن كنت تمتلك موهبة القيادة الفطرية، فعلى الأرجح أنت تسعى للنمو. أنت تحب أن ترى بناء الأشياء. هذا أحد مكوناتك الرئيسية. ساير هذه الموهبة. وإن كانت لديك موهبة أكثر تواضعًا، فلا تفقد الأمل. يمكنك أن تعوض الكثير بأن تصبح دارسًا للقيادة ذا عزم شديد، وبذلك تستغل كل فرصة أقصى استغلال. في كلا الاتجاهين، تذكر أن النجاح في كل مستوى يساعدك على أن تكون ناجحًا في كل المستويات. ولذلك اعمل بجد في المستوى الذي أنت عليه الآن. فسوف يعدك للمستقبل.

٨. إن لم تترقَّ في مستويات القيادة، فستحد من قدراتك أنت وفريقك

ينص قانون السقف من كتاب ٢١ *قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة* (مكتبة جرير) على أن: "القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية الفرد". باختصار، يحدد مستوى القيادة دائمًا مدى فعاليتك في إنجاز الأمور، وقدرتك على العمل من خلال الآخرين. فإن كان مستوى قيادتك ٤ من ١٠، فلن تتعدى فعاليتك حاجز الأربعة. بالإضافة، ينص قانون الاحترام على: "يتبع الأفراد بطبيعتهم القادة الأقوى منهم". وهذا يعني إذا لم تتعدَّ الأربعة، فلن تجذب أو تُبقي على قادة في مستوى أعلى من ثلاثة! [1]

أحد أعباء القيادة أن من هم تحت قيادتنا يسيرون في نفس الطريق الذي نتخذه لأنفسنا. الوصول لإمكاناتنا يوفر بيئة للآخرين للوصول لإمكاناتهم. عندما يتوقف القادة عن الترقي، لا بد أن نطرح سؤالين: "هل يمكنهم التحسن"، و"هل سيتحسنون؟". قد لا يستطيع البعض؛ فهذا أقصى ما لديهم. والبعض لن يتحسن. فليست الاستطاعة هي المشكلة: بل الاختيار والتوجه الذهني. فإذا عزم الناس على اختيار التحسن وعلى تغيير توجههم، فستكون السماء هي منتهى طموحهم.

> أحد أعباء القيادة أن من هم تحت قيادتنا يسيرون في نفس الطريق الذي نتخذه لأنفسنا. الوصول لإمكاناتنا يوفر بيئة للآخرين للوصول لإمكاناتهم.

أيًا كانت قدرتك القيادية اليوم، لن تستطيع تغيير الماضي. إلا أنه يمكنك أن تُغير المستقبل. فلديك اختيار يتعلق بقدرتك القيادية من اليوم فصاعدًا. إن تعلمت كيف تترقى في مستويات القيادة، فستتحسن قدرتك القيادية. وهذا بدوره سيؤثر بالإيجاب على قدرتك القيادية بشكل عام. ولكن، إن اخترت ألا تنمو كقائد، فالأفضل أن تعتاد على أن تظل في المستوى الذي أنت عليه، لأن وضعك ليس من المرجح أن يتحسن.

٩. عندما تغير المنصب أو المنظمة، نادرًا ما تظل في نفس المستوى

ماذا يحدث عندما ينتقل القادة إلى وظيفة أخرى، ويبدءون في قيادة مجموعة أخرى؟ إذا افترضت أنهم سيظلون في نفس مستوى القيادة، فأنت مخطئ. في كل مرة تقود مجموعة أخرى من الأفراد، أنت تبدأ عملية القيادة من جديد. لن يرى الأفراد أنك قائد المستوى ٤ المنمي للأفراد إذا لم تكن عملت معهم. عليك اكتساب هذا المستوى. وينطبق هذا على المستويين ٢ و٣. فأنت تبدأ مرة أخرى بالمستوى ١. ومع ذلك، أبشر. إن ارتقيت إلى المستوى ٤ مع إحدى المجموعات، فأنت تعلم كيف يمكنك الوصول إليه. ولأنك حققته من قبل، يمكنك ارتقاء المستويات أسرع كثيرًا من المرة السابقة.

تزداد مهاراتك بشكل كبير كلما مررت بهذه العملية مع مجموعة أخرى من الناس. وبعد تكرارك لها لعدد مرات كافٍ، فلن تتخوف من احتمالية أن تعيد الكرّة مع مجموعات أخرى. على سبيل المثال، قمت بالقيادة لمدة خمسة وعشرين عامًا في المجتمع الديني. وعملت آنذاك في أربع مؤسسات مختلفة، وتوجب عليّ في كل منها ارتقاء مستويات القيادة مع الأفراد هناك. ولحسن الحظ، تمكنت في هذا المجتمع من الوصول إلى المستوى ٤ مع العديد من الأفراد، وأيضًا العديد من الأفراد من خارج تلك المؤسسات. ولكن، عندما بدأت تعليم القيادة في عالم الأعمال، تغير كل شيء. بدأت من جديد بالمستوى ١ مع العديد من الأفراد. ولكني لم أدع هذا الأمر يرهبني. كان لدي الإرادة لأثبت نفسي وأتخذ طريقي لأرتقي المستويات من جديد. والآن، وبعد خمسة عشر عامًا، فأنا أتمتع بالمصداقية التي اكتسبتها من العلاقات التي أقمتها، وبكوني منتجًا في هذا العالم، وأنشئ أجيالًا من القادة.

يتردد القادة بالمنصب في البدء من جديد. لأنهم يرون القيادة كمقصد وليس كعملية -كاسم وليس فعلًا- فهم يريدون التشبث بما معهم. كل أملهم أن يحققوها مرة ثم ينتهون. أما القادة الأكفاء فهم مستعدون لإيجاد طريقهم مرة أخرى إلى القيادة، لأنهم يدركون أن الحياة القيادية تتطلب منهم في معظم الأحيان البدء من القاع أكثر من مرة.

١٠ . لا يمكنك ارتقاء المستويات وحدك

أحد أقوالي المفضلة: "إن كنت ترى أنك تقود ولكن ليس هناك من يتبعك، فأنت لا تقوم بشيء سوى المشي". توضح هذه الفكرة طبيعة القيادة الخالصة، وتعبر عن أهم رؤى المستويات الخمسة للقيادة. لكي تكون قائدًا ناجحًا عليك مساعدة الآخرين ليرتقوا معك في مستويات القيادة. فإن لم يرتقوا معك، فلن ترتقي من المستوى ١ إلى المستويين ٢ و٣. وإن لم يصبح من يتبعونك عبر المستويات قادة بأنفسهم، فأنت لم تصل إلى المستوى ٤

> القيادة هي أن تقبل للناس أينما كانوا، ثم تنتقل بهم إلى مكان آخر
> —سي دابليو بيري

بعد. وإن كان فريقك الذي تطوره بالمستوى ٤ لا يُربي أجيالًا من القادة، فلن تحقق المستوى ٥. تشمل العملية بأكملها الآخرين وتعني بمساعدتهم. كما قال أحد القادة والعضو في جمعية كواكير Quaker، سي دابليو بيري: "القيادة هي أن تقبل الناس أينما كانوا، ثم تنتقل بهم إلى مكان آخر". وهذا هو كل ما تمثله المستويات الخمسة للقيادة!

حان الآن الوقت لترتقي للمستوى التالي

إنني الآن أثق تمام الثقة أنك فهمت المستويات الخمسة للقيادة، وأصبحت على دراية بكيفية عملها. وأعتقد أنك تسأل نفسك الآن *ما المستوى الذي أتعامل به مع معظم من أعرفهم؟* وأنا أؤكد هذا السؤال، لأني كلما درّست المستويات الخمسة، أراد المستمعون إجابة لهذا السؤال.

سأمكنك من القيام بهذا في لمح البصر، ولكن دعني أولًا أخبرك بهذا: إن فهمك للمستويات الخمسة ومعرفتك في أي المستويات أنت مع كل فرد يحدد لك كيف يمكن لك قيادتهم. القادة الأكفاء لا يقودون الجميع بنفس الطريقة. لماذا؟ لأن الناس مختلفون، وأنت لا تتعامل مع كل فرد بنفس مستوى القيادة. القادة المؤثرون يتفاعلون مع تابعيهم اعتمادًا على التالي:

- ما مستواهم القيادي مع هذا التابع بعينه،
- في أي مستوى يرى التابع القائد، و
- لأي مستوى من التطور القيادي وصل التابعون.

تؤثر كل من تلك العوامل على تقييمك لمستواك القيادي وعلى مجهودك في تطويره.

أنا أؤمن أن كل شخص لديه القدرة على التطور قياديًا. أن تصبح قائدًا ليس لغزًا. بل يمكن تناول هذا الأمر بشكل عملي جدًا، وكل فرد لديه الفرصة ليرتقي إلى مستويات قيادة أعلى.

ما فرَصك؟ هل لديك الاستطاعة والرغبة في أن تصبح قائدًا بالمستوى ٣، أو ٤، أو ٥؟ ليس أمامك سوى طريق واحد لتكتشف ذلك. اقبل تحدي القيادة، وابذل ما في وسعك للنمو، وخض معركة القيادة. إن أردت أن تخوض تلك المعركة، فلن تندم أبدًا، فليس هناك طريقة أفضل من أن تزيد من قدراتك القيادية حتى تزيد من تأثيرك الإيجابي على العالم وتضيف قيمة للآخرين.

أعتقد أن هذا الكتاب، وما يحتوي من إرشادات للنمو في كل مستوى، سيساعدك أن تبحر في عملية القيادة بل وترتقي فيها. لذا أتمنى لك قراءة متعمقة، ونموًا فعالًا، وكما يقول صديقي زيج زيجلار "أراك في القمة".



تقييم القيادة

كيف تحدد مستواك الحالي للقيادة

هذا استبيان من أربعة أجزاء يساعدك على فهم في أي مستوى من المستويات الخمسة أنت أثناء رحلتك مع القيادة. أريد أن أشجعك على ألا تستكمل قراءة الكتاب الآن، وعلى الفور ابدأ ببذل بعض الوقت المطلوب لتقييم مستواك الحالي. إن إتمامك للجزأين ١ و ٢ لن يستغرق الوقت الكثير. لكن الجزء ٣ قد يتطلب وقتًا أطول، لأنه يتضمن التعامل مع أفراد آخرين، ولكنني أرجو منك أن تبدأ في هذا الجزء أيضًا. فالهدف الرئيسي من هذا التقييم هو أن تتحقق مما إذا كانت بديهياتك واعتقاداتك عن نفسك في الجزء ٢ هي صحيحة. أما الجزء ٤ فسيقدم لك رؤية عن مكانك من القيادة مع فريقك، ويخبرك بما عليك أن تقوم به بعد أن تكون قد انتهيت من الأجزاء ١، و ٢، و ٣.

إذا قمت بهذا العمل التحضيري، فستصبح في وضع أفضل بكثير لنمو قيادتك أثناء قراءتك وعملك خلال ما تبقى من الكتاب.

الجزء ١ـ خصائص المستوى القيادي

يتحدث القسم الأول عن أسلوبك القيادي بشكل عام. أرجو منك قراءة العبارات العشر التالية. ضع علامة أمام كل من العبارات التي ترى أنها تنطبق عليك. أجب بأول ما تبادر لذهنك. وأرجو ألا تتخطى أيًا من الأسئلة، ولا تراجع وتغير أيًا من إجاباتك.

المستوى ١

- ☐ لست مضطرًا لتذكير من يعملون لديّ أني أنا القائد.
- ☐ أهتم بكل شخص يعمل لديّ كفرد في حد ذاته، وليس فقط من منطلق وظيفته أو دوره في العمل.
- ☐ أتوق معظم الأيام للذهاب إلى العمل.
- ☐ أدرك أن المنصب الذي أوكل إليّ هو فرصة لأتعلم، وليس ملكية يتوجب حمايتها.
- ☐ يرغب من يعملون لديّ في أداء ما هو أكثر، وما يفوق المهام الطبيعية لوظائفهم.
- ☐ أعلم أن معالجة مشكلات الأفراد هي جزء من القيادة، وتقبلت هذا كجزء من الوظيفة.
- ☐ لدي الرغبة لأعلم أكثر عن القيادة، وأن أصبح قائدًا أفضل.
- ☐ أفكر في وظيفتي على أنها عمل لا بد من إنجازه وأهتم اهتمامًا ضئيلًا بالمسار الوظيفي والمناصب التي أعزم الحصول عليها على مدار مساري الوظيفي.
- ☐ أحد مقاصدي الرئيسية هو أن أعاون من يعملون لديّ.
- ☐ يجد الغالبية العمل معي أمرًا سهلًا.

إذا أشّرت على ثمانٍ من تلك العبارات السابقة أو أكثر باعتبارها تنطبق عليك، فعلى الأرجح لقد رسخت نفسك بالفعل كقائد بالمستوى ١ وفي طريقك لمستويات أعلى. انتقل إلى القسم التالي من الاختبار. ولكن، إن أشّرت على أقل من ثمانية، فعلى الأرجح لم تتقن بعد المستوى ١، ومن المرجح ستبدأ من هنا لتعمل على تطوير قيادتك الشخصية. لماذا؟ لأن مستوى براعتك يكون فقط على نفس قدر إتقانك لأدنى المستويات.

المستوى ٢

- ☐ يحترم آرائي الأفراد من خارج قسمي أو من خارج نطاق مسئولياتي وكثيرًا ما يطلبونني للنصيحة.
- ☐ أعلم جيدًا نقاط ضعفي ونقاط قوتي، ونادرًا ما يفاجئني شيء في عملي.
- ☐ أنا حقًا أحب معظم الناس وأرغب في مساعدتهم.
- ☐ أنا متسق جدًا ومعتدل في انفعالاتي عند تعاملي مع من يعملون لديّ.
- ☐ عندما أقول شيئًا ما للعاملين لديّ، يعرفون دائمًا أنه يمكنهم الاعتماد عليه لأنني أهل للثقة.
- ☐ لقد طورت علاقات قوية مع كل من يعملون لديّ.
- ☐ يرى من يعمل لديّ أنني محبوب وودود تقريبًا طوال الوقت.
- ☐ عندما أحتاج لأن أجري محادثة صريحة مع أعضاء الفريق لتصحيح الأخطاء أو للاعتناء ببعض المشكلات، فإنني أتابع الأمر ولا أسمح بضياع الكثير من الوقت.
- ☐ أؤمن أن الموظفين يرغبون فيما هو أكثر من مجرد المقابل اليومي العادل نظير عمل يومي كامل؛ ما يرغب به معظمهم هو التشجيع وأنا أمنحهم إياه.
- ☐ لقد طورت علاقات مع كل فرد يعمل لدي.

إذا أشّرت على ثمانٍ من تلك العبارات السابقة أو أكثر باعتبارها تنطبق عليك، إذن فانتقل إلى القسم التالي. إن لم تفعل، فقد ترغب في تأجيل ما تبقى من الجزء

١ لوقت لاحق لأن إجاباتك تشير إلى أنك لم تتقن بعد المستوى ٢ وأنك لا تفكر بعد بعقلية قائد بالمستوى ٢. وإذا قررت أن تستكمل الجزء ١ في الوقت الحالي، فاعلم أنه حتى لو انطبقت عليك ثمانٍ أو أكثر من عبارات الأقسام التالية، فلن ترتقي إلى مستويات أعلى من القيادة، لأنك ما زلت لم تحقق المستوى ٢ بعد. ويسري نفس المعيار عند إجابتك عن أسئلة المستويات التالية.

المستوى ٣

- ☐ أنا أحقق باستمرار أهداف وغايات عملي.
- ☐ يريد الأفراد الناجحون العمل معي ومع فريقي دائمًا.
- ☐ يرى الآخرون أني خبير في مجالي ويطلبونني للتعلم مني.
- ☐ أضع باستمرار لنفسي أهدافًا أسمى وأحققها، حتى وإن لم يكلفني بها رؤسائي.
- ☐ غالبًا ما ينقل أدائي في العمل فريقي إلى مستوى أعلى.
- ☐ أبذل أقصى ما بوسعي في أي عمل أقوم به.
- ☐ أشعر بالارتياح لفكرة أن الآخرين يرصدون أدائي ويحذون حذوي.
- ☐ أشتهر بأني حلّال المشكلات وغالبًا ما أنجز المهام الصعبة.
- ☐ عملي متسق تمامًا بشكل يومي.
- ☐ لديّ أنظمة وروتينيات تساعدني على أن أؤدي بمستوى عالٍ للغاية.

إذا أشّرت على ثمانٍ من تلك العبارات السابقة أو أكثر باعتبارها تنطبق عليك، يمكنك الانتقال إلى القسم الذي يليه. وإن لم تفعل، فإن إجاباتك تشير إلى أنك لم تتقن بعد المستوى ٣، وأنك لا تفكر بعد بعقلية قائد المستوى ٣.

المستوى ٤

- ☐ أحدد مواعيد التدريب والتنمية لجميع أعضاء فريقي بشكل منتظم ومتسق وأتابعهم.
- ☐ عندما تقترب المواعيد النهائية أو يصبح العمل ملحًا، فلا نلغي أبدًا جلسات التدريب أو التنمية المقررة.
- ☐ أخاطر بشكل ثابت بتكليف الأفراد بمسئوليات وسلطات من شأنها أن توسع من قدراتهم.
- ☐ أقضي وقتًا كبيرًا كل شهر في إرشاد القادة الواعدين والصاعدين.
- ☐ أنا على دراية كاملة بنقاط قوة ونقاط ضعف كل من هم تحت قيادتي.
- ☐ أنا أضفي على الطريقة التي أدرب، وأنمّي، وأوجه بها من يعملون معي طابعًا شخصيًا.
- ☐ أقضي أكثر فترات التوجيه أهمية واستراتيجية مع من لديه القدرة والموهبة والاستطاعة الأكبر.
- ☐ لديّ تاريخ مع نقل الأفراد من منصب إلى آخر لمساعدتهم في إيجاد الأكثر تناسبًا معهم.
- ☐ أقدم باستمرار لفريقي تغذية استرجاعية، ليس فقط في أوقات التقييم الرسمية.
- ☐ يعتبر الآخرون فريقي أوالقسم التابع لي أفضل الفرق أو الأقسام المدربة (أو من أفضلها) في المنظمة.

إذا أشّرت على ثمانٍ من تلك العبارات السابقة أو أكثر باعتبارها تنطبق عليك، فانتقل إلى القسم التالي. وإن لم تفعل، فإن إجاباتك تشير إلى أنك لم تتقن بعد المستوى ٤، وأنك لا تفكر بعد بعقلية قائد المستوى ٤.

المستوى ٥

- ☐ يمكنني ذكر أسماء أشخاص بعينهم قمت بتشجيعهم على الإفصاح لي عن الحقائق القاسية وهم يقومون بذلك بانتظام.

- ☐ أستغل تأثيري لغرس القيم في المنظمة التي أعمل بها.
- ☐ أنا من يضع خطة سير العمل بالمنظمة أو يضعها فريق أنا جزء منه.
- ☐ طورت العديد من القادة الذين أصبحوا بدورهم معدين لقادة آخرين.
- ☐ أتمتع بتكويني لصداقات وبالتفاعل مع دائرة صغيرة من القادة؛ والتي أشاركها رحلتي مع القيادة.
- ☐ ما زلت على القمة في مجالي، والتأثير الإيجابي الذي أتمتع به هو تأثير عظيم.
- ☐ يمكنني تسمية شخص واحد على الأقل جاهز لأن يتقدم ويحل محلي إذا ما قررت ترك منصبي الحالي.
- ☐ لدي تأثير خارج نطاق المنظمة التي أعمل بها.
- ☐ يطلبني أفراد من خارج مجال عملي لتقديم نصائح عن القيادة.
- ☐ أستغل تأثيري ومواردي لقضايا أسمى مني ومن مؤسستي.

في عملية القيادة تتحدد جودة مستواك حسب أدنى المستويات التي أتقنتها. لذا أريد فقط أن أذكرك بأنه حتى إن حصلت على نقاط عالية في أحد المستويات الأعلى، وحصلت على نقاط أقل في أحد المستويات الأدنى، فإن مستواك القيادي سيكون عند ذلك المستوى الأدنى. هذا هو المستوى الذي عليك أن توجه انتباهك له بينما تعمل مع الأفراد لتحسن من قدراتك القيادية.

الجزء ٢ ــ تقييم فردي لعضو فريق ــ من وجهة نظر القائد

من فضلك أجب بنعم أو لا عن الأسئلة الواردة في ورقة العمل التالية عن كل من هم تحت إشرافك مباشرة (مرءوسيك المباشرين). (تأكد من استكمال الجزء ٢ قبل انتقالك إلى الجزء ٣).

التقييم الفردي لعضو الفريق

اسم عضو الفريق: ______________________ **التاريخ:** ______________

المستوى ١

نعم لا يقر هذا العضو بأنك قائده.

نعم لا يوافق هذا العضو على أنك مناسب للمنصب القيادي الذي تتقلده.

نعم لا يقر هذا العضو أنك ترى في منصبك فرصة لتكسب موقعك على طاولة القيادة، وليس امتيازًا تستغله لنفعك الشخصي.

المستوى ٢

نعم لا لديك معلومات عن عائلة هذا العضو أو حياته الخاصة خارج بيئة العمل.

نعم لا أنت على دراية بنقاط قوة وضعف هذا العضو.

نعم لا أنت تعلم أحلام وآمال هذا العضو.

نعم لا أنت ملتزم بمساعدة هذا العضو ليحقق النجاح في عمله.

نعم لا يثق بك هذا العضو وأنت تبادله نفس الثقة.

المستوى ٣

نعم لا يحترم هذا العضو قدراتك ومهاراتك المهنية.

نعم لا يطلب هذا العضو مشورتك والاستفادة من خبراتك.

نعم لا أصبح هذا العضو منتجًا أكثر نتيجة تأثيرك عليه.

نعم لا يقر هذا العضو أن قيادتك هي السبب في زيادة إنتاجية الفريق.

نعم لا قد يوافق هذا العضو أن فريقك يساهم في تحقيق رؤية وأهداف المنظمة.

التقييم الفردي لعضو الفريق (تابع)

المستوى ٤

نعم لا قدمت لهذا العضو تدريبًا محددًا ساعده على تحسين أدائه.

نعم لا قمت بتوجيه هذا العضو أو أدخلته في عملية تطوير ساعدته على أن يصبح قائدًا أفضل.

نعم لا يقود هذا العضو الآخرين لأنك قدمت له الفرص والتدريب ليصبح قائدًا.

نعم لا يتميز هذا العضو بولائه ودعمه الثابت، ودائمًا يحسن الظن بك.

المستوى ٥

نعم لا هذا العضو لا يقوم فقط بقيادة الآخرين، بل درب من هم تحت قيادته على تطوير القادة بفضل مساهمتك.

نعم لا قد يحل هذا العضو محلك مع غالب الظن أنه سيحقق نجاحًا باهرًا إن تخليت أنت عن منصبك.

نعم لا يتحمس لك هذا العضو ويؤيدك أمام القادة الآخرين مما يمنحك احترام الآخرين حتى قبل أن تلتقي بهم.

التقييم

يعلمك هذا التقييم أمرين: الأول، يمكنك أن تدرك ما هو مكانك عند كل فرد على مدار المستويات الخمسة للقيادة بناءً على إجاباتك. فإن كانت إجاباتك *بلا* أكثر من نعم في أحد الأقسام، هذا يعني أنك لم تصل لهذا المستوى مع هذا الفرد. (ولكنك ستكون في المستوى الأدنى منه).

الأمر الثاني الذي ستتعلمه هو أنك ستعلم أين عليك أن تعمل لتحسّن من نفسك. فإجابتك *بلا* على أي من تلك العبارات تشير للمكان الذي يلزم أن تقوم فيه ببعض الجهد.

الجزء ٣ ـ تقييم القيادة ـ
آراء أعضاء الفريق

اطلب من مرءوسيك المباشرين ملء ورقة العمل هذه وتسليمها لك. يمكنهم ملؤها دون ذكر أسمائهم إن أرادوا. استخدم نفس المعايير التي استخدمتها في تقييم الجزء ٢ الذي أتممته لتقييم هذا الجزء.

اعلم أنه وإن كنت قائدًا بارزًا، فهناك من العاملين لديك أو المتطوعين من يرفض أن يراك في أي من المستويات غير المستوى ١. يمكنك أن تحاول الحصول على رضا هذا الفرد في المستوى ٢ ثم تتابع تقدمك، ولكن ليست هناك ضمانات أن هذا الفرد سيترك لنفسه مجالًا ليرضى عنك.

تقييم القيادة

اسم القائد: ____________ **التاريخ:** ____________

يُرجى قراءة كل عبارة من العبارات التالية والإجابة عنها بنعم أو لا عن القائد المذكور اسمه أعلاه. ليست هناك إجابات صحيحة وإجابات خاطئة. فالغرض من هذا التقييم هو وصف تفاعلك مع هذا الشخص. (إن أردت، يمكنك عمل هذا التقييم دون ذكر الاسم).

المستوى ١

نعم لا ترى في هذا الشخص قائدًا لك.
نعم لا هذا الشخص جدير بالمنصب القيادي الذي يتقلده.
نعم لا يتعامل هذا الشخص مع المنصب القيادي على أنه فرصة ليكسب موقعه على طاولة القيادة وليس كامتياز يستغله لنفعه الشخصي.

المستوى ٢

نعم لا يهتم هذا القائد بعائلتك وحياتك الخاصة خارج بيئة العمل ويسألك عنهما بشكل منتظم.
نعم لا يعلم هذا القائد ما هي نقاط قوتك وضعفك.
نعم لا يعلم هذا القائد ما هي أحلامك وآمالك ويحترمها.
نعم لا هذا القائد ملتزم بمساندتك حتى تنجح في عملك.
نعم لا تثق بهذا القائد وهو أيضًا يثق بك.

المستوى ٣

نعم لا تقدِّر المهارات والقدرات المهنية التي يمتلكها هذا القائد.
نعم لا تثق بمشورة وخبرات هذا القائد.

تقييم القيادة (*تابع*)

نعم لا صرت أكثر إنتاجية نتيجة تأثير هذا القائد عليك.

نعم لا الفريق الذي أنت عضو فيه منتج أكثر لأنه تحت قيادة هذا الشخص.

نعم لا تُسهم أنت والفريق في دعم رؤية وأهداف المنظمة.

المستوى ٤

نعم لا تلقيت دورات محددة من هذا القائد ساعدت على تحسُّن أدائك.

نعم لا أرشدك أو طور منك هذا القائد ليساعدك على أن تكون قائدًا أفضل.

نعم لا يمكنك حاليًا قيادة الآخرين نتيجة للفرص والدورات التي أتاحها لك هذا القائد.

نعم لا تؤمن بهذا القائد وتمنحه ثقتك بشكل تلقائي.

المستوى ٥

نعم لا أنت الآن تُدرب وتنشئ جيلًا جديدًا من القادة بفضل مساهمة هذا القائد وما تركه عليك من تأثير.

نعم لا يمكنك تقلد دورك القيادي وأنت يغلب على ظنك أنك ستنجح، لأن هذا القائد ساعدك على أن تكون مستعدًا له.

نعم لا غيّر هذا القائد حياتك، وأنت من المناصرين له الذين يشيدون بإنجازاته أمام القادة الآخرين.

بمجرد استكمال هذا التقييم، يُرجى إعادة المستند للقائد المشار إليه أعلى الصفحة.

الجزء ٤ ـ تقييم المستوى القيادي الحالي

	الجزء ١ # منطبق	الجزء ٢ # في كل مستوى	الجزء ٣ # في كل مستوى	المستوى السائد
المستوى ١				
المستوى ٢				
المستوى ٣				
المستوى ٤				
المستوى ٥				

يمكن أن تقوم بالخطوات التالية لتحصل على "لقطة سريعة" لمستوى قيادتك:

١. في العمود المعنون الجزء ١، سجل عدد العبارات التي انطبقت عليك في كل قسم من هذا التقييم.

٢. في العمود المعنون الجزء ٢، سجل عدد أعضاء فريقك المتوافقين معك في كل مستوى بناءً على تقييمك لهم.

٣. في العمود المعنون الجزء ٣، سجل عدد الأفراد الذين أدرجوك في كل مستوى طبقًا لإجاباتهم عن تلك العبارات.

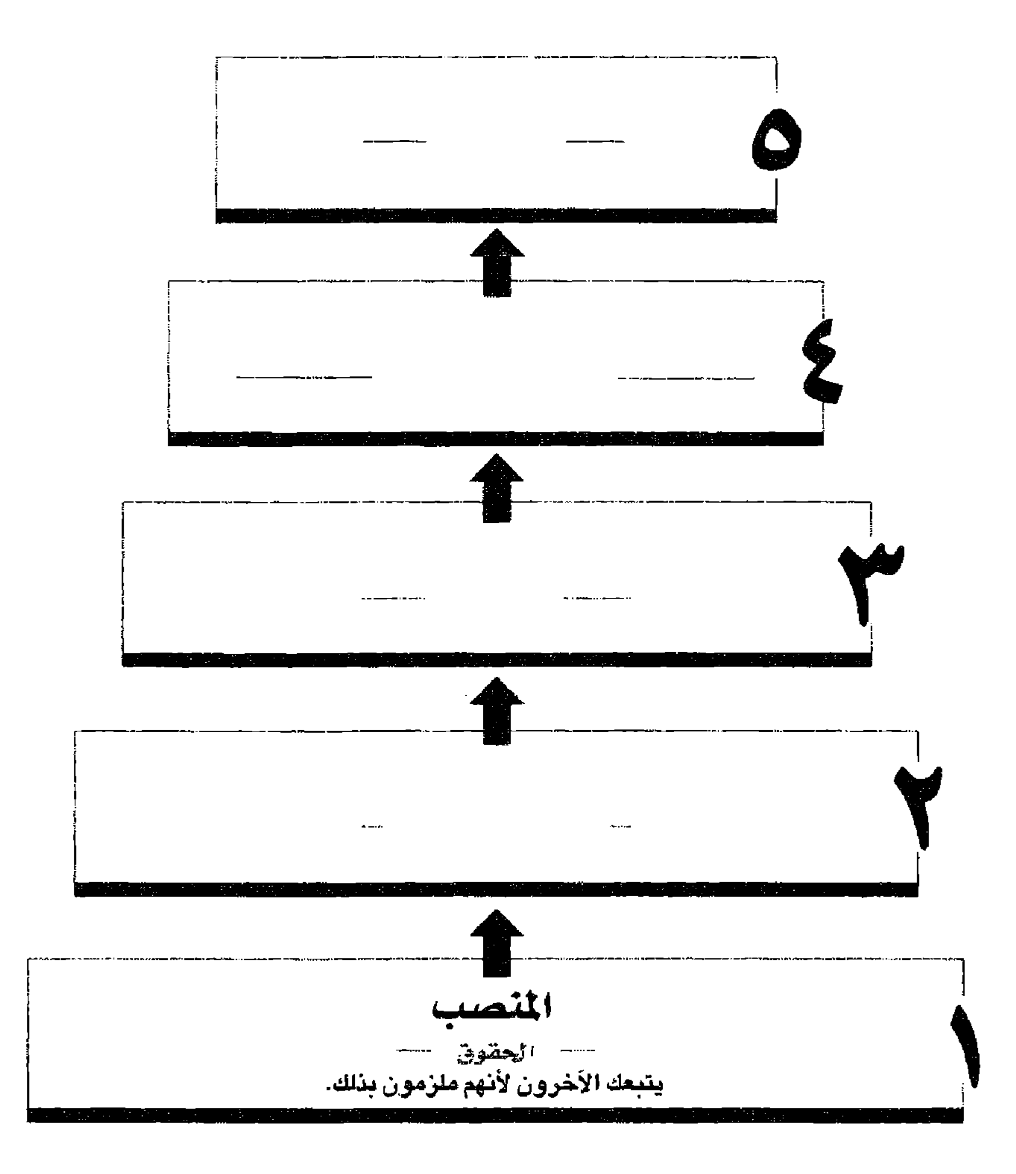
٤. الآن اجمع هذه الصفوف. أي مستويات القيادة حصل على العدد الأكبر؟ على الأرجح، يشير المستوى الذي حصل على أكبر عدد إلى مستوى قيادتك

الحالي مع غالبية أعضاء فريقك. (لا يعد هذا مقياسًا صحيحًا من الناحية العلمية. ولكنه ببساطة وسيلة لترى نفسك من الداخل).

ضع هذا التقييم نصب عينيك وأنت في طريقك لاستكمال هذا الكتاب. سيعينك "دليل النمو" في نهاية كل جزء من هذا الكتاب على أن تطور من مهاراتك القيادية، وأن ترتقي إلى مستويات القيادة الأعلى مع فريقك.

المستوى ١ :
المنصب

مكان رائع للزيارة ،
لكنك لن ترغب في العيش هناك



من الطبيعي أن القيادة تبدأ بتقلد أحد المناصب. فأي فرد يلتحق بالجيش ليصبح مجندًا ويبذل الجهد ليحصل على رتبة جندي. يحصل أي فرد على وظيفة ومعها على الأغلب يحصل على لقب أو مسمى وظيفي مثل: عامل، أو بائع، أو نادل، أو موظف، أو محاسب، أو مدير. المنصب هو نقطة البداية لكل مستويات القيادة. هو الركيزة والقاعدة التي يجب أن تبنى عليها القيادة. يجب أن يتكون التأثير الحقيقي انطلاقًا من هذه القاعدة.

لقد شاهدنا عصورًا اعتمد فيها الأفراد اعتمادًا كبيرًا على المنصب كوسيلة للقيادة، فلا تتعجب إن فكرت في هذا الأمر فيما مضى، فقد كانت تُورث المناصب القيادية من الآباء للأبناء (وفي بعض الأحيان للبنات) داخل الإطار العائلي. أصبح الأمراء ملوكًا وكانت تعد قراراتهم قانونًا، سواء أكانت خيرًا أم شرًا. ولكن في معظم الدول الصناعية انقضت هذه العصور. حقيقة، ما زال هناك بلدان يحكمها ملوك وملكات، ولكن في أغلب هذه البلدان مثل إنجلترا تحكم الممالك بإذن من الشعب، وعادة ما يتم انتخاب القادة الفعليين. يوفر لك المنصب الفرصة، ولكن عادة ما يكون معها القليل من السلطة الحقيقية، ما عدا الأنظمة التي تضع عقوبات صارمة لمن لا يتبع القواعد.

ليس هناك عيب في أن تتقلد *منصبًا* قياديًا. فعندما يتقلد فرد منصبًا قياديًا، يكون هذا عادة لأن شخصًا ما في موضع سلطة رأى الموهبة والقدرة في ذلك الشخص. وتمنح مع هذا اللقب بعض الحقوق ودرجة من السلطة لقيادة الآخرين.

يعد المنصب نقطة بداية جيدة. ومثله مثل جميع مستويات القيادة له إيجابياته وسلبياته. دعنا نبدأ بإلقاء نظرة على الجوانب الإيجابية لمستوى القيادة الأول "المنصب".

إيجابيات المنصب

لقد تمت دعوتك إلى طاولة القيادة

كما أن هناك جوانب إيجابية وسلبية لكل مرحلة من مراحل الحياة، كذلك الأمر بالنسبة لكل مستوى من مستويات القيادة، فله جوانبه الإيجابية والسلبية. إذا كنت حديث العهد بالقيادة وحصلت على منصب، فهناك أمور لتحتفي بها. سوف أوضح لك أربعة منها.

١ . عادة ما يُمنح الأفراد منصبًا قياديًا لأن لديهم القدرة على القيادة

في معظم الأحيان يتقلد الأفراد منصبًا قياديًا لأن هناك شخصًا آخر في السلطة منحهم هذا المنصب أو أوكله إليهم. قد يبدو هذا أمرًا بديهيًا. ولكن تأمل ما ينطوي عليه هذا الأمر: عادة ما يعني أن شخصًا في موضع سلطة يرى أن هذا القائد الجديد لديه قدر من القدرة على القيادة. تلك أخبار جيدة. إن كنت حديث العهد بالقيادة ودعيت لقيادة أمر ما، فلتحتفِ بحقيقة أن شخصًا في موضع سلطة يؤمن بك.

أذكر أول مرة أُوكل إليّ منصب قيادي. فقد عينني مدرب فريق كرة السلة بمدرستي الثانوية قائدًا للفريق. يا للسعادة التي غمرتني في تلك اللحظة! عندما أغمض عيني، لا زلت أستطيع تذكر ذلك الشعور الذي انتابني عندما علمت أن المدرب نيف وضع ثقته فيّ.

بعد أن أعلن عن هذا القرار، أخبر بقية اللاعبين أنني مَثلٌ للتوجه الإيجابي والعمل الجاد. ولكن، لاحقًا أسرَّ إليَّ وأوضح لي أن لقب القائد قد يمنحني فقط منصة لأُظهر من خلالها قدراتي القيادية. هو لن يضمن لي انصياع اللاعبون. وأضاف أنني المسئول عن تحقيق هذا الأمر.

أفضل القادة هم من يعززون القيادة عند الأفراد، معتمدين على قدراتهم القيادية، وليس اعتمادًا على السياسة، أو الأسبقية، أو المؤهلات، أو الملاءمة. في إحدى المرات أخبرني جون وودين، المدرب الأسطوري لكرة السلة بجامعة كاليفورنيا، والذي كان قائدًا بارعًا، أنه لم يختر قائدًا للفريق إلا بعد عدة مباريات من الموسم. هو انتظر لأنه رغب أن يعرف أيًا من اللاعبين سيبرز ويستحق نيل هذا الشرف. وكثيرًا ما اقتبس منه قوله لفريقه: "لا تحدثني عما ستفعله، ولكن أرني ما الذي ستفعله!".

أفضل القادة هم من يعززون القيادة عند الأفراد، معتمدين على قدراتهم القيادية، وليس اعتمادًا على السياسة، أو الأسبقية، أو المؤهلات، أو الملاءمة.

إذا تقلدت منصبًا قياديًا جديدًا، فدعني أرحب بك في أولى خطواتك نحو رحلتك مع القيادة. الآن أصبح لديك مكان على الطاولة، ومرحب بك لتصبح جزءًا من "لعبة القيادة". ستتاح لك الفرص لتعبر عن آرائك وتتخذ القرارات. ويجب أن تكون غايتك الأولى أن تثبت لقائدك وفريقك أنك تستحق هذا المنصب الذي مُنِحتَهُ.

٢ . المنصب القيادي معناه تحديد للسلطة

عندما يمنح فرد منصبًا ولقبًا، فعادة ما يصحبهما مستوى من الصلاحيات أو السلطة. غالبًا ما تكون تلك السلطة في بدايتها محدودة جدًا، ولكن لا بأس من هذا، لأن معظم القادة في حاجة لإثبات أنفسهم بالقليل قبل أن يُمنَحوا الكثير.

بالعودة للحديث عن أول منصب قيادي رسمي لي -قائد فريق كرة السلة- كنت قد منحت امتيازات جديدة ومحددة. قبل أن أبدأ مهامي، كنت أذهب لمقابلة الحكام

وقائد الفريق الآخر بالصالة الرئيسية لمناقشة المباراة التي ستقام. كنت أستطيع أن أطلب وقتًا مستقطعًا خلال المبارة، ويسألني المدرب المشورة أثناء تجمعنا. وكنت أيضًا أوجه اللاعبين في غرفة خلع الملابس قبل وبعد المباراة. فقد منحني هذا اللقب التقدير وبعض السلطة. ولكني أيضًا أدركت حدود هذا التقدير وتلك السلطة. فكما يذكر كتاب *Infantryman's Journal* (١٩٥٤)، "لا يُعد القائد قائدًا إلا إذا صدَّقت قلوب وعقول تابعيه على هذا المنصب".

باعتبارك قائدًا ناشئًا، عليك أن تستفيد من تلك السلطة بحكمة لتطور من الفريق وتساعد من هم تحت قيادتك. نفّذ هذا، وسيبدأ فريقك بمنحك أكثر من تلك السلطة التي تملكها. وعندما تحصل على هذا، فأنت بذلك قد حظيت بالقيادة وليس فقط بالمنصب.

٣. المنصب القيادي هو دعوة لتطور من قيادتك

دائمًا ما يلزم أن تكون هناك علاقة بين حصولك على منصب قيادي وتلبيتك لمتطلبات هذا المنصب. أحد أهم هذه المتطلبات هو النضج الشخصي. لقد تعلمت هذا الأمر في بداية حياتي من والدي. فقد كان دائمًا ما يفضل أن يردد تلك المقولة، "من يُمنح الكثير، سيتحتم عليه أن يقدم الكثير". كان يرى أن كل فرد منا منحته الحياة الكثير، وأن علينا مسئولية التعلم والنضج حتى يمكننا أن نستفيد الاستفادة القصوى منه.

لن تنجح رحلتك مع المستويات الخمسة للقيادة إلا إذا كرَّست نفسك للارتقاء المستمر. إن اعتقدت أن المنصب هو الذي سيجعل منك قائدًا، فسيصعب عليك أن تصبح قائدًا كفئًا. ستقع فريسة إغراء التوقف وأكل المحصول، أي أنك ستلزم موضعك وتتمتع بمزايا هذا المنصب، بدلًا من أن تكافح لتنمو وتحقق أقصى مستوى قيادي يمكنك الوصول إليه.

كثيرًا ما أسأل إحدى المجموعات، "ما الأمر *الوحيد* الذي ستُغيره لتحسن من مستوى فعالية منظمتك؟". عادة ما يذكر الناس أحد العناصر الواردة في

هذه القائمة من الكلمات: المنتجات، الحملات الترويجية، السياسات، العمليات، الإجراءات، التسعير، الناس. نادرًا ما يجيب أي فرد الإجابة الأهم والأكثر تأثيرًا من كل تلك الإجابات، وهي "أنا! سأُغير من نفسي ليتحسن أداء منظمتي". مع ذلك، فإن تلك الإجابة التي يندر سماعها هي مفتاح النجاح. إن أردت القيادة، فعليك أن تنمو. السبيل الوحيد لتطوير أي منظمة هو أن تُطور وتُحسن من قاداتها. إن أردت أن تترك أثرًا، فعليك أن تبدأ بنفسك.

إن القادة الذين يظنون أنهم قد حققوا ما يكفي هم من يتسببون في الأضرار البالغة لأي منظمة. فما أن يحصلوا على اللقب أو المنصب الذي يبتغونه، يتوقفون عن النمو. ويتوقفون عن الابتكار. ويتوقفون عن التحسن. ويركنون إلى المزايا الوظيفية ويحجبون ما دونها. استفد الاستفادة القصوى من فرصتك تلك مع القيادة بأن تجعل النمو غايتك. وكافح لتستمر فيه. فالقائد الناجح دومًا ما يكون دارسًا ناجحًا. ولكي تصبح قائدًا مؤثرًا، عليك أن تؤمن بأن المنصب القيادي الذي وصلت إليه ما هو إلا دعوة للنمو. فإن آمنت بذلك وأصبحت دارسًا دائم التطلع للعلم، فسيتزايد مع الوقت تأثيرك باستمرار. وستحقق الاستفادة القصوى من قدراتك القيادية مهما كانت عظيمة أو محدودة.

٤. المنصب القيادي يُمكّن القادة المحتملين من صياغة قيادتهم وتحديدها

إن أفضل الاحتمالات الإيجابية بالنسبة للأفراد المدعوين لتقلد منصب قيادي هو أنه يتيح لهم الفرصة لأن يقرروا ما هو نوع القائد الذي يريدون أن يكونوا عليه. قد يكون المنصب محددًا، أما هم فلا.

عندما تصبح قائدًا للمرة الأولى، فإن صحيفة قيادتك تكون بيضاء وأنت من يملؤها بالطريقة التي تحلو لك! ما نوع القائد الذي تريد أن تكون؟ لا تجعل سلوكك مجرد ردود أفعال أو تتبع أسلوبًا تلقائيًا. حقًا، عليك تأمل هذا الأمر. هل ترغب في أن تكون مستبدًا أم قائدًا لفريق؟ هل تريد أن تُعنِّف من يعملون معك أم تجعلهم يرتقون؟ هل ترغب في إعطاء الأوامر أم طرح الأسئلة؟ يمكنك أن تطور الأسلوب الذي تريده طالما أنه يتسق مع حقيقتك.

لاحظ فرانسيس هيسيلبين، رئيس معهد Leader to Leader Institute ورئيس مجلس المحافظين "أن القيادة تتعلق بشكل قليل بعملك، وبشكل كبير بشخصيتك. إن رأيت القيادة على أنها حقيبة من الخدع للتلاعب أو السلوكيات البراقة لتعزز مصالحك الشخصية، فكل الحق لمن يعملون معك أن يكونوا متشائمين. ولكن إن كانت قيادتك تنبع بشكل أولي ورئيسي من صفاتك الداخلية وصدق طموحك، حينها فقط يحق لك أن تطلب من أفرادك أن يكرسوا أنفسهم للمنظمة ورسالتها".

"القيادة تتعلق بشكل قليل بعملك، وبشكل كبير بشخصيتك".
ـ فرانسيس هيسيلبين

إن كنت قائدًا ناشئًا -أو حديث العهد بمنصب قيادي محدد- فهذا هو الوقت الأمثل لتفكر في الأسلوب القيادي الذي ترغب في أن تطوره. (إن كنت قائدًا متمرسًا، بالطبع يمكنك إعادة تقييم أسلوبك القيادي، وتقوم ببعض التغييرات. على أي حال، اعلم أنك ستواجه العمل مع الخبرات السابقة لمن يعملون معك، وأن عليك تخطي توقعاتهم). في طريقك للأمام، ما الأمور التي ينبغي أن تلتفت إليها؟ ثلاثة أمور:

من أنا؟

تبدأ القيادة الحكيمة بقادة يعلمون من هم. يذكر القبطان مايك أبراشوف في كتابه It's *Your Ship*،

> باختصار شديد، تعلمت من الخبرة الصعبة أن القيادة الحقيقية هي أن تفهم نفسك أولًا، ثم توظف ذلك لصنع منظمة عظيمة. يجب على القادة أن يفسحوا المجال لمرءوسيهم ليستنفدوا مواهبهم لأقصى الحدود. غير أن معظم العقبات التي تقف أمام قدرات الأفراد يضعها القائد وتنبع جذورها من مخاوفه، ونوازع الأنا عنده، وما لديه من عادات عقيمة. فعندما يتأمل القادة بعمق أفكارهم ومشاعرهم في محاولة لفهم أنفسهم، من هنا يمكن أن تتبلور عملية التغيير.[1]

يعمل القادة الناجحون بجد لفهم أنفسهم. فهم يعلمون ما هي نقاط ضعفهم وقوتهم. يفهمون حالتهم المزاجية. ويدركون ما الخبرات الشخصية التي تنفعهم. هم يعلمون ما عادات العمل عندهم، وما إيقاعات حياتهم اليومية، والشهرية، والموسمية. هم يتفهمون ما نوعية الأفراد التي يمكنهم العمل معها بشكل سلس، وأي نوعية عليهم بذل مجهود أكثر معها حتى يتمكنوا من العمل معها. فهم يبصرون إلى أي وجهة يتوجهون، وكيف لهم أن يصلوا لتلك الوجهة. وبذلك، فهم يعلمون ما الذي في استطاعتهم أن يؤدوه وتترسخ قيادتهم.

أن تعرف نفسك بقدر أكثر عمقًا لن يتحقق بشكل سريع وليس أمرًا سهل المنال. بل هو عملية طويلة ومعقدة. جزء من هذه العملية على وجه الخصوص ليس هزلًا. ولكنه أمر ضروري لتصبح قائدًا أفضل. فمعرفة النفس تعد أمرًا جوهريًا للوصول للقيادة الفعالة.

ما القيم التي أتبناها؟

في أحد خطابات مارك توين عن قيمة الأمانة قص هذه القصة: "في طفولتي، كنت أسير في أحد الشوارع ومصادفة لمحت عربة مملوءة بالبطيخ. ولأني أحب البطيخ حبًا شديدًا، تسللت ببطء نحو العربة واختطفت واحدة. ثم أسرعت نحو أحد الممرات على مقربة مني ثم عضضت بأسناني عليها. وما أن قمت بذلك، حتى انتابني شعور غريب. ودون أي تردد، اتخذت قراري. سرت عائدًا إلى العربة، استبدلت البطيخة التي معي وأخذت أخرى ناضجة".

مع كل المشكلات التي شاهدناها في مجال البنوك، وانهيار شركة إنرون Enron، وإخفاقات القادة السياسيين، أيقنت أننا نتفهم ما الذي قد يحدث عندما يتعامل الناس مع مبادئهم بأسلوب البطيخة التي على العربة، بأن يقايض واحدة بأخرى. عندما لا يكون لدى القادة قيم جوهرية قوية يحترمونها، فإن أفعالهم لا تؤثر فقط عليهم، بل تؤثر على الكثير من الناس.

قيمك هي روح قيادتك، وهي التي توجه سلوكك.

قيمك هي روح قيادتك، وهي التي توجه سلوكك. قبل أن تنمو وتنضج كقائد، عليك أن تدرك بشكل واضح ما هي قيمك وتلتزم بالتعامل بها على الدوام، حيث إن

تلك القيم هي التي ستشكل سلوكك وتنطبع على أسلوبك في القيادة.
بينما تتأمل قيمك، أعتقد أن عليك أن تصنف ما تؤمن به إلى ثلاثة أقسام رئيسية:

- **قيم الأخلاق** ـ ما معنى أن تفعل الصواب من أجل تحقيق هدف سامٍ؟
- **قيم العلاقات** ـ كيف يمكنك أن تهيئ مناخًا من الثقة والاحترام مع الآخرين؟
- **قيم النجاح** ـ ما الأهداف التي تستحق أن تكرس حياتك لها؟

إن أجبت عن تلك الأسئلة وألزمت نفسك بأن تحيا مع هذه القيم في إطار تلك الأقسام الثلاثة، فستبلي بلاءً حسنًا في طريقك لتطوير النزاهة التي تجعلك جذابًا لأعضاء الفريق وتُرَغّبهم في أن يتبعوا قيادتك.
من وقت ليس ببعيد صادفت دراسة استقصائية أجرتها شركة Opinion Research Corporation لصالح شركة Ajilon Finance تؤيد هذا الأمر. سُئل عمال أمريكان أن يختاروا الصفة الوحيدة الأهم بالنسبة لهم أن تتواجد فيمن يقودهم. على الرغم من أنها ضرورية للبعض، فإن غالبية المشاركين لم يحددوا الخبرة أو الكفاءة أو حتى العدالة كإحدى أهم الصفات. إليكم نتائج الدراسة:

المرتبة	الصفة	النسبة المئوية
١	مثل يحتذى به	٢٦٪
٢	أخلاقيات وآداب فاضلة	١٩٪
٣	دراية بالعمل	١٧٪
٤	إنصاف	١٤٪
٥	ذكاء وكفاءة عامة	١٣٪
٦	تقدير الموظفين	١٠٪[٢]

من الجلي، أنه إذا تمتع القادة بمجموعة من القيم الأخلاقية الفاضلة وطبقوها، حينها سيحترم الناس شخصهم وليس فقط منصبهم.

يحاول القادة غير الناضجين استخدام منصبهم لتحقيق الأداء المتميز. أما القادة الناضجون فبفهمهم لأنفسهم يدركون أن استنفار الأداء المتميز والثابت عند مرءوسيهم لن يحققه المنصب، أو السلطة، أو القوانين. بل تشجعه القيم الحقيقية الصادقة.

ما ممارسات القيادة التي أريد تطبيقها؟

بدأ هيرب كيلهر، الرئيس السابق والمدير التنفيذي بشركة طيران Southwest Airlines، حياته المهنية كمحامٍ. في تلك السنوات المبكرة، تعلم دروسًا مهمة عن القيادة. هو يقول:

> إن أفضل الدروس التي تعلمتها عن القيادة كانت أثناء أيام عملي الأولى كمحامٍ. ولرغبتي في التعلم من أفضل المحامين، ذهبت لأحضر جلسة إقامة دعوى لاثنين من أكبر المدّعين المعروفين في قضايا مدينة سان أنطونيو. جلس أحدهما ولم يعترض على أي مما يثار، ولكنه كان رفيقًا بالشهود وأوجد نوعًا من الألفة مع هيئة المحلفين. أما الآخر، فكان عدوانيًا، صاخبًا كثير الوعيد. وبدا أن كلًا منهما سيفوز بكل قضية. حينها أدركت أن هناك طرقًا متعددة، وليس طريقًا واحدًا فقط هو الصحيح. وهذا أيضًا ينطبق على القيادة. ينجح الأفراد رغم اختلاف الشخصيات، والأساليب، والقيم ليس لأن هناك مجموعة واحدة من القيم أو الممارسات هي الأفضل، ولكن لأن تلك القيم والممارسات التي يتبنونها *صادقة*.

إن أردت أن تصبح قائدًا أفضل، فعليك ألا تكتفي بمعرفتك لنفسك وتحديدك لقيمك فقط. بل عليك أن تطبق تلك القيم.

بينما تفكر في الطريقة التي ستحدد بها شكل قيادتك، ضع في اعتبارك ما أنواع العادات والأنظمة التي ستمارسها بشكل مستمر. ما الذي ستفعله لتنظم نفسك؟ ما

الذي ستفعله يوميًا وقت وصولك إلى العمل؟ ما الممارسات الروحانية التي ستواظب على أدائها لتواصل طريقك؟ كيف ستتعامل مع الأفراد؟ ما الأخلاقيات المهنية التي ستتبعها؟ ما نوع القدوة الذي ستقدمه؟ كل شيء متاح لتغتنمه. والأمر يرجع إليك لتحدده. وكلما انضممت لرحلة القيادة في مرحلة مبكرة، زادت احتماليات المكاسب إن بدأت في تأسيس العادات الجيدة الآن.[٣]

بيت القصيد هنا هو أن تلقي دعوة لقيادة الآخرين، دعوة لإحداث فارق. القيادة الجيدة تغير حياة الأفراد. وتكوّن المجموعات. وتبني المؤسسات. ولها تأثيرها على المجتمعات. ويمكنها أن تؤثر على العالم. ولكن لا تنسَ أبدًا أن المنصب هو فقط نقطة البداية.

سلبيات المنصب

القيادة الحقّة لا تتعلق بالمنصب

مثله مثل أي أمر من أمور الحياة، فإن مستوى المنصب له إيجابياته وسلبياته. لكل مستوى من مستويات القيادة عيوب وكذلك مزايا. وبتقدمك في المستويات ستلحظ أن الإيجابيات تتزايد بينما تنخفض السلبيات. وبما أن المنصب هو أدنى مستويات القيادة، لذا تكثر سلبياته. أرى في المستوى ١ ثمانية جوانب سلبية رئيسية:

١ . كثيرًا ما يضلك المنصب القيادي

أسهل طريقة لتعرّف بها القيادة هي المنصب. فما أن أصبح لديك منصب أو لقب، سيعاملك الآخرون بناءً عليه. إلا أن المناصب والألقاب مضللة للغاية. دائمًا ما يعد المنصب بأكثر مما يمكن أن يقدم.

تعلمت هذا الدرس عن المستوى ١ عندما تقلدت أول مناصبي القيادية في أول منظمة عملت بها. اعتقدت خطأً أن كوني المدير يجعل مني قائدًا. كنت مخطئًا إلى أقصى حد، كما اكتشفت أثناء أول اجتماع لي مع المجلس. ففور بدئي رسميًا للاجتماع كقائد معين، تسلم القائد *الحقيقي* زمام الأمور. كان يدعى كلود. كان قد قضى سنوات عمره في ذلك الوادي الريفي حيث كانت تقع المنظمة وكان يحبه الجميع. كان تأثيره واضحًا، إذ كان ينتظر باقي أعضاء المجلس توجيهاته ويسألونه عن كل أمر يعرض لهم. كان يمكن أن أترك الاجتماع ولم يكن سيكترث أحد. بل في الحقيقة، كان يمكن أن أترك الاجتماع ولم يكن سيلاحظ أحد!

لقد ذهلت. فقد كانت تتوجه الأنظار والانتباه في ذلك الاجتماع وما تلاه من اجتماعات إلى كلود، القائد *الفعلي*. لم يتبعني أعضاء المجلس رغم أنني أنا من لديه المسمى الوظيفي، والمهنة، والدرجة الجامعية المناسبة، والمرتب، وكل هذه الأمور المتعلقة بـ"المنصب". ولم يكن لدى كلود أي من تلك الأمور، إلا أنهم كانوا يستمعون لكل ما يقوله.

كان خطئي هو ظني أنني أصبحت قائدًا بسبب منصبي، بدلًا من أن أتعامل معه كفرصة لأصبح قائدًا. لم أدرك أنني قد منحت القيادة، ولكنني لم أكتسبها بنفسي.

عرَّفت عملية *القيادة* حينها على أنها اسم وليس فعلًا، أي مَن أكون وماذا أفعل. القيادة فعل وليست منصبًا. عندما وصلت إلى أول منظمة، كان كلود قد اكتسب تأثيره القيادي بفضل قيامه بالعديد من الأعمال الإيجابية على مدار سنوات عديدة. ونتيجة ذلك تبعه الآخرون. في وقت لاحق، أوضح لي كلود، والذي كان مزارعًا متواضعًا، قائلًا: "جون، إن تلك الحروف التي تسبق أو تلي أي اسم ما هي إلا كذيل بقرة. ليس لها أي علاقة بجودة اللحم".

القيادة فعل وليست منصبًا

بدأت أرى القيادة كفعل، وأسعى لأُعلِّم هذا المفهوم للقادة في المؤتمرات والندوات داخل البلد وخارجه. إحدى الطرق التي أقوم خلالها بذلك هي منظمتي الدولية غير الربحية للقيادة إيكويب EQUIP، والتي دربت أكثر من خمسة ملايين قائد بمائة وستين دولة. وجدنا أنا والمدربون العاملون بالمنظمة أن التحدي الأول الذي واجهنا في الدول النامية هو تقديم القيادة بمفهوم أنها فعل وليس منصبًا. فالقادة في تلك الدول دائمًا ما يفكرون بطريقة "لقد وصلت". نريدهم أن يعلموا أن إحدى أهم صفات القيادة هي: أن القادة دائمًا ما يأخذون بأيدي تابعيهم إلى مكان ما. لا يظلون مكانهم. إن لم تكن هناك رحلة، فلن تكون هناك قيادة.

أن القادة دائمًا ما يأخذون بأيدي تابعيهم إلى مكان ما. لا يظلون مكانهم. إن لم تكن هناك رحلة، فلن تكون هناك قيادة

٢. القادة الذين يركنون إلى المنصب ليقودوا غالبًا ما يقللون من شأن الأفراد

إن الأفراد الذين يعتمدون على المنصب كسبيلهم للقيادة، يجعلون من تمسكهم بمنصبهم أمرًا ذا قيمة عالية على الدوام تقريبًا، حتى وإن كان على حساب أي أمر آخر في الغالب. فالمنصب بالنسبة لهم أهم من العمل نفسه، ومن القيمة التي قد يضيفونها لمرءوسيهم، ومن إسهاماتهم في المنظمة. وهذا النوع من التوجه الذهني لا يقدم شيئًا لتوطيد العلاقات مع الآخرين. في الحقيقة، غالبًا ما يرى القادة بالمنصب أن المرءوسين هم مصدر للإزعاج، فما هم إلا تروس بماكينة المنظمة قابلة للاستبدال، أو يرون أنهم عراقيل مقلقة تحول بينهم وبين تحقيق غايتهم في الحصول على ترقية لمنصب أعلى. ونتيجة لذلك، فإن الأقسام أو المجموعات أو المنظمات التي بها قادة بالمنصب يعاني العاملون بها من معنويات منخفضة للغاية.

لكي يحسّن القادة بالمنصب من صورتهم، أو لكي يمنعوا مرءوسيهم من الارتقاء وتهديد مناصبهم، غالبًا ما يلجئون لجعل مرءوسيهم يشعرون بأنهم ذوو شأن قليل. كيف ذلك؟

بألا يكون لديهم إيمان صادق بهم.

بأن يفترضوا عجز الأفراد بدلًا من افتراض *استطاعتهم*.

بأن يفترضوا *تقاعس* الأفراد بدلًا من إيمانهم *بهمتهم*.

بأن يلاحظوا *مشكلاتهم* بسهولة أكبر مما يلحظون *قدراتهم*.

بأن ينظروا إليهم *كأعباء* وليس *كأصول*.

القادة الذين يركنون إلى ألقابهم أو إلى مناصبهم للتأثير على الآخرين لا يبدو أنهم يتمكنون من التعامل بشكل جيد مع الأفراد. بعضهم حتى لا يحب الناس! لماذا؟ حقًا، إنه مثل الاستفهام عن: أيهما أولًا البيضة أم الدجاجة. هل لا يمكنهم العمل

بشكل جيد مع الأفراد، لذا يلجئون إلى المنصب؟ أم لأنهم يلجئون إلى المنصب، لا يجدون أبدًا الوقت أو المجهود لتحسين عملهم مع الأفراد؟ لا أعلم. ربما يوجد هذان النوعان من القادة بالمنصب. ولكن إليكم ما أنا على يقين به: هم يغفلون العديد من الجوانب البشرية في قيادة الآخرين. هم يتجاهلون حقيقة أن كل فرد له آمال، وأحلام، ورغبات، وغايات خاصة به. هم لا يدركون أن القادة عليهم أن يجمعوا بين رؤيتهم وتطلعات مرؤوسيهم بشكل يعود بالنفع على الجميع. بإيجاز، هم لا يحسنون القيادة لأنهم يتعذر عليهم أن يقرّوا ويضعوا في اعتبارهم أن القيادة -بكل أنواعها، في أي مكان، ولأي مقصد- عبارة عن العمل مع الآخرين.

٣. يتغذى القادة بالمنصب على السياسة

عندما يقدّر القادة المنصب على حساب القدرة على التأثير على الآخرين، عادة ما تصبح بيئة المنظمة سياسية للغاية. يكون هناك العديد من المناورات. يركز القادة بالمنصب على التحكم بدلًا من المساهمة. فهم يعملون لاكتساب الألقاب. يبذلون ما في وسعهم للحصول على أكبر عدد من الموظفين وأكبر ميزانية، ليس لصالح رسالة المنظمة، ولكن لصالح توسيع نطاق ميدانهم والدفاع عنه. وما أن يستطيع القائد بالمنصب فعل ذلك، غالبًا ما يحفز الآخرين على القيام بأمر مماثل لتخوفهم من أن مكاسب الآخرين قد تكون خسارة لهم. هذه البيئة لا تصنع فقط حلقة مفرغة من التلاعب، والتباهي، والمناورة، بل أيضًا تصنع منافسات بين الأقسام وتوجِد الصوامع داخل العمل.

وأنا حديث العهد بالقيادة، عملت لفترة وجيزة في بيئة سياسية للغاية كتلك التي قمت بوصفها. كان الأمر أشبه بالعمل في حقل ألغام. كان هناك العديد من القواعد غير المكتوبة، والبروتوكولات الضمنية لتحديد موعد مع القيادات العليا أو لاختيار من سيشاركك وجبة الغداء. كان هناك تأكيد كبير على استخدام الألقاب المناسبة عند مخاطبة الآخرين. وفي الأغلب، اعتمدت الطريقة التي تُعامَل بها على خلفيتك. وفي غنى عن القول، لم أبلِ بلاءً حسنًا في تلك البيئة. على الفور بحثت عن مكان أفضل لأطور من مهاراتي القيادية. وعندما وجدته ورحلت، كنت في بالغ سعادتي. وهم أيضًا كانوا سعداء!

لم أجد بعد منظمة تسودها البيئة السياسية بشكل كبير وتسير بكفاءة عالية وترتفع بها المعنويات. فقط تأمل معظم مؤسساتنا الحكومية، وتفكر في القادة والعاملين بها. بالتأكيد معظم الناس يمكنهم التحسين، وأن ينئوا بأنفسهم عن القيادة بالمنصب سيساعدهم بشكل كبير.

يركز القادة بالمنصب على التحكم بدلًا من المساهمة.

٤. القادة بالمنصب يقدمون الحقوق على المسئوليات

من أفضل الشخصيات التليفزيونية المفضلة لديّ على الإطلاق بارنى فايف، مأمور مدينة ماي بيري الصغيرة في المسلسل الكوميدي The Andy Griffith Show. لعب الممثل دون نوتس دور بارني، وبجانب أندي جريفيث، الذي لعب دور الشريف أندي تايلور، قدم لأمريكا إحدى أكثر المسلسلات التلفيزيونية نجاحًا. لقد شاهدت كل حلقة، مرات عديدة.

كان بارني نموذجًا للقائد بالمنصب. رغبته في أن يشعر بأهميته، وأن له السلطة أوجدت الكثير من الطرائف بالقصة. بينما لا يملك سوى رصاصة واحدة وشارة، استغل كل فرصة ليجعل الجميع يعرفون أنه المسئول. فلديه حقوق كرجل قانون، وأراد من الناس أن تعترف بها. لسوء حظه (ولكن من حسن حظنا كمشاهدين)، لم يتعامل معه أي فرد بجدية. فكانت النتيجة فوضى مضحكة، والتي بدت أنها تلاحقه أينما ذهب.

على النقيض، المأمور أندي، والذي بدا أنه يقضي كل وقته في التأثير بروية على نائبه الضال، كان هو من له السلطة والقوة الفعلية. ولكنه نادرًا ما كان يستخدم سلطته لإنجاز المهام. ولم يحمل مسدسًا كذلك. يعلم الجميع أنه هو القائد الحقيقي، وأنه يمكنه التعامل مع أي موقف. فقد كان اهتمام أندي هو مسئوليته تجاه الناس الذين عليه خدمتهم، وليس طلب الاحترام أو الحقوق التي يفرضها المنصب. كان المسلسل دربًا من المتعة المرحة، ولكنه كان أيضًا درسًا في القيادة.

يؤكد الشاعر تي إس إليوت أن: "نصف الضرر الذي يتعرض له العالم يتسبب فيه هؤلاء الذين يرغبون في أن يشعروا بأهميتهم.... فهم لا يقصدون التسبب في الضرر.... وإنما يسيطر عليهم الصراع الأبدي ليعظموا من أنفسهم". هذا هو ما يفعله القادة بالمنصب: هم يقومون بأمور تظهرهم بمظهر من له شأن وتشعرهم بالأهمية.

"نصف الضرر الذي يتعرض له العالم يتسبب فيه هؤلاء الذين يرغبون في أن يشعروا بأهميتهم.... فهم لا يقصدون التسبب في الضرر.... وإنما يسيطر عليهم الصراع الأبدي ليعظموا من أنفسهم".
ـ تي إس إليوت

حتمًا، إن القادة بالمنصب والذين يركنون إلى ما يمنحهم المنصب من حقوق يتولد لديهم شعور بالاستحقاق. هم يتوقعون من مرءوسيهم أن يخدموهم، بدلًا من البحث عن أساليب لخدمة مرءوسيهم. هم يعيرون المسمى الوظيفي اهتمامًا أكبر من اهتمامهم بتطوير الوظيفة. هم يعطون مساحتهم الخاصة قيمة أكبر من العمل الجماعي. ولهذا، عادة ما يؤكدون على اللوائح والقوانين التي تصب في مصلحتهم، ويتجاهلون العلاقات. وهذا لا يقدم شيئًا لدعم العمل الجماعي ولا لتوفير بيئة عمل إيجابية.

فقط لأنك تتمتع بحق القيام بأحد الأمور كقائد، لا يعني أن هذا هو الذي يصح فعله. غالبًا ما يعد تغيير وجهة اهتمامك من الحقوق إلى ما عليك من مسئوليات هو إحدى علامات نضج القائد. شعر أكثرنا بالحماس في السنوات الأولى لنا مع القيادة لما كان لنا من سلطة، وما يمكن أن نفعله بصلاحيات تلك السلطة. قد تجعلك السلطة منتشيًا، ولكنها بكل تأكيد سامة. لذا قال الرئيس إبراهام لينكولن، "تقريبًا كل الرجال يمكنهم تخطي المحن، ولكن إن أردت أن تختبر حقيقة رجل، فامنحه سلطة". على كل قائد منا أن يكافح لينضج ويتطور في دوره القيادي دون أن يركن إلى صلاحياته القيادية. إن أمكننا النضج بهذه الطريقة، فسنبدأ في تحويل انتباهنا عن التمتع بالسلطة لذاتها إلى توظيفها لخدمة الآخرين.

فقط لأنك تتمتع بحق القيام بأحد الأمور كقائد، لا يعني أن هذا هو الذي يصح فعله.

٥. القيادة بالمنصب غالبًا ما تكون موحشة

لا بد أن من قال مقولة "القمة موحشة" أحد القادة بالمنصب، أو شخص يعاني من اضطراب بالشخصية! لا ينبغي أن تكون القيادة موحشة. ولكن الناس هم من يجعلونها كذلك.

قد يصبح القائد بالمنصب وحيدًا إن أساء فهم مهام وأغراض القيادة. فكونك قائدًا بارزًا لا يعني أن تكون الملك المُتوّج على الرابية الذي يعلو على الآخرين (ويقف على مسافة منهم). القيادة الحقة هي أن تكون بجانب أفرادك، وتساعدهم على ارتقاء الرابية معك. إن كنت وحدك أعلى الرابية، قد تشعر بالوحدة. أما إن كان الآخرون بجانبك، فمن الصعب أن تشعر بالوحدة.

> إن كنت وحدك أعلى الرابية، قد تشعر بالوحدة. أما إن كان الآخرون بجانبك، فمن الصعب أن تشعر بالوحدة.

القادة المتعالون يصنعون بيئة عمل سلبية لشعورهم بعدم الأمان، ومن السهل زعزعتهم. هم يفزعون إن رأوا أن هناك أفرادًا ذوي قدرات بدءوا في الارتقاء. فيتخوفون أن مكانهم الذي في القمة مهدد. ولذلك يحبطون أيًا ممن تبدو عليهم الموهبة، في محاولة لحماية منصبهم والحفاظ على أنفسهم بصورة واضحة في مكانة أعلى وأفضل من أي فرد آخر. ما النتيجة الطبيعية؟ أن أفضل الأفراد، شاعرين بالإحباط والازدراء، يغادرون القسم أو المنظمة باحثين عن رابية أخرى ليرتقوها. ولا يبقى سوى الأفراد متوسطي القدرات، أو من ليس لديهم حماسة. وهم يعلمون أن مكانهم هو القاع. هذا يؤسس ثقافة نحن مقابل هم، والقائد بالمنصب يقف وحده في الأعلى. لا ينبغي أن تكون القيادة موحشة. فالأفراد الذين يشعرون بالوحدة هم من أوجدوا وضعًا جعلهم يشعرون بذلك.

٦. القادة المتمسكون بالمنصب يوسمون بذلك ويعلقون

لأني بدأت قيادة الآخرين في سن مبكرة، لذا تعلمت درسًا قيمًا. دائمًا ما كنت أحاول أن أضع القادة الجدد على طريق النجاح، وفي الأغلب كنت أقدم لهم كل ما في استطاعتي لأساعدهم على أن يكونوا قادة أكفاء. كنت أقدم لهم المنصب القيادي، ووقتي، وقدرتي على التأثير، والقدوة، والموارد، وكذلك فرص القيادة. وإليكم ما توصلت إليه: أني إذا قدمت للقادة الأكفاء ذوي القدرات القليل أو حتى العدم، نجحوا رغم ذلك وأصبحوا قادة وأكفاء. وعلى النقيض، إذا ما قدمت للقادة متواضعي القدرات كل ما لديّ، لن ينجحوا رغم ذلك ولن يتمكنوا من أن يجعلوا من أنفسهم قادة أكفاء. المنصب لا يصنع القائد، ولكن القائد هو من يصنع المنصب.

أينما استخدم الناس منصبهم لقيادة الآخرين لفترة طويلة، وتعذر عليهم ترك تأثير حقيقي، سيوسمون بأنهم قادة بالمنصب، ومن النادر أن يحصلوا على فرص أكبر للترقي في تلك المنظمة. فقد يحصلون على مناصب مشابهة ولكن نادرًا ما يرتقون لمناصب أعلى.

إن كنت قائدًا بالمنصب، فبإمكانك أن تتغير، وسيعينك هذا الكتاب على ذلك. ولكن، عليك أن تدرك أنه كلما طالت فترة اعتمادك على منصبك، كان من الأصعب أن تُغير مفهوم الآخرين عن أسلوب قيادتك. حتى إنك قد تضطر لتغيير منصبك لتبدأ عملية تأثيرك من جديد مع أناس آخرين.

٧. يرتفع معدل دوران العمالة مع القادة بالمنصب

عندما يركن القادة إلى مناصبهم ليقودوا، في الأغلب تكون النتيجة دائمًا هي ارتفاع معدل دوران العمالة. عنوان أحد الفصول في كتابي Leadership Gold هو "الأفراد

يتركون الأفراد، وليس الشركات". وأوضح في هذا الفصل أن في أغلب الأحيان من يتقدم لوظيفة إنما يبتغي من ذلك أن يصبح جزءًا من إحدى الشركات بعينها، ولكن دائمًا وعلى الأغلب يتركها لأنه يرغب في الابتعاد عن أشخاص بعينها. يرحل القادة الأكفاء عن أي منظمة عندما يُلزمون باتباع قادة غير أكفاء. ويرحل الموظف الكفء بأي منظمة عندما تكون بيئة العمل سيئة. اجلس مع شخص ترك وظيفته وستجد أن الاحتمال الأكبر أنه لم يترك الوظيفة. وإنما ترك الأفراد الذين كان يجب عليه العمل معهم.[٤]

> الأفراد يتركون الأفراد، وليس الشركات.

لدى أي شركة معدل دوران للعمالة. هذا أمر حتمي. ولكن السؤال الذي يجب أن يسأله كل قائد هو: "من الذي سيغادر؟". هل المستويات الثامن، والتاسع، والعاشر هي من سيغادرون؟ أم الأول والثاني والثالث؟ فإن كان الثامن هو المغادر والثالث هو القادم، فهذا يعني أن هناك مشكلة أمامنا. تتجه المنظمات التي في المستوى ١ من القيادة إلى خسران أفضل العاملين لديها وجذب العمالة المتوسطة أو ما تحت المتوسطة. كلما زاد عدد قادة المستوى ١ بإحدى المنظمات، زاد تأرجح أبواب المنظمة لإخراج الكفاءات، وإدخال ذوي الكفاءات الضعيفة.

منذ عام تقريبًا، كَتبتْ إليَّ صديقتي ليندا ساسر مذكرة عن التغيرات الديناميكية التي تحدث عندما يعمل موظفون أكفاء لدى قادة يعتمدون على المنصب. تقول إنهم غالبًا ما يصبحون قادة تائهين. وإليكم ما كتبته ليندا:

> يبدو أيضًا أن قائدًا بالمستوى ١ يجد صعوبة في العمل مع موظفين بالمستوى ٣. فالقادة الأكفاء متوسطو المستوى يزعجون القادة غير الأكفاء! لذا فإن كان صحيحًا أن الموظفين سيتركون قائد المستوى ١ الضعيف، فكذلك قائد المستوى ١ سيتخلص من التابعين ذوي المستوى ٣. ولقد أبهرني هذا الأمر عندما رأيته يحدث أمام عيني وبالطبع أحزنني.

لذا لماذا سميتهم بالقادة التائهين؟ هم قادة مستقبليون وواعدون ولقد طُلِبوا للقيادة لموهبتهم إلا أن رؤساء المستوى ١ يعوقونهم أو يستبعدونهم، وبذلك يتركونهم بلا عمل تائهين وسط جمع مشتت من العاملين.

يا له من هدر للوقت والموهبة. ففي كل مرة يستبعد القائد بالمنصب عاملًا منتجًا أو قائدًا واعدًا تعاني المنظمة. هي حقيقة ثابتة أن مستوى أداء أي منظمة لن يتخطى مستوى قائدها. هذا فقط لا يحدث. إن كان المسئول قائدًا بالمستوى ١، بالتالي ستكون المنظمة كذلك بالمستوى ١. وإن كان القائد بالمستوى ٤، لن يتسنى أبدًا للمنظمة أن ترتقي إلى المستوى ٥، إلا إذا ارتقى القائد لذلك المستوى.

٨. يحصل القادة بالمنصب على أقل ما لدى العاملين وليس على أفضل ما لديهم

هل يمكنك أن تسمي لي منظمة واحدة تحصل على أقل ما لدى عامليها، وهي الأفضل في مجالها؟ هل يمكنك أن تسمي لي مدربًا واحدًا يحصل على أقل ما لدى أعضاء فريقه، ويستطيع الفوز ببطولة؟ هل يمكنك أن تسمي لي معلمًا واحدًا يحصل على أقل ما لدى تلاميذه ولكن مكانته الأعلى بين نظرائه؟ هل يمكنك أن تسمي لي دولة واحدة تحصل على أقل ما لدى مواطنيها ويحترمها العالم؟ هل يمكنك أن تسمي لي علاقة زوجية واحدة يحصل أي من الزوجين على أقل ما لدى زوجه وتُنتج علاقة طويلة الأمد؟ لا، لا تستطيع. لماذا؟ لأنه من المستحيل أن تصبح ناجحًا بجانب أناس يقدمون أقل القليل.

أضعف القادة جميعًا هم من يركنون إلى مناصبهم وألقابهم. هُم يقدمون أقل ما لديهم. يتوقعون أن منصبهم سيقوم عنهم بالجزء الشاق من أعمال القيادة. ولذا من يعمل معهم يقدم أقل القليل. بعض ممن يعملون تحت إمرة قائد بالمنصب يبدءون العمل بقوة، وطموح، وإبداع، وحماس، ولكن قلّما يظلّون على تلك الحال. عادة ما يتحولون إلى صِنف من ثلاثة أصناف:

المراقبون للساعات

يحب التابعون الذين ينجحون في بيئة قائد المستوى ١ الساعات ويرغبون في أن تكون في محط نظرهم طوال الوقت في كل أنحاء المبنى. لماذا؟ لأن كل دقيقة بالعمل تُقيّم طبقًا للساعة. فقبل الظهيرة، كلما نظروا لمعرفة الوقت، هم يفكرون كم من الوقت انقضى عليهم في العمل. "أنا هنا منذ ساعتين". وبعد الغداء، هم يفكرون كم من الوقت متبقٍ حتى يرحلوا. "ما زال أمامي ساعتان فقط وأعود لمنزلي". وتنبههم الساعة أيضًا لأهم فترات اليوم: فترة الاستراحة وفترة الغداء.

في بيئة قائد المستوى ١، تبدأ معنويات العاملين في الانتعاش بعد فترة استراحة ما بعد الظهيرة لأن العد التنازلي في اتجاه أهم فترات يومهم يكون قد بدأ: ألا وهو ميعاد مغادرة العمل. وحوالي الساعة ٤:٣٠ يبدأ النشاط يزداد حقًا في المكان. يتحرك العاملون في المكتب ينظمون الأشياء. ينظفون مكاتبهم حتى لا يعوقهم شيء عن مغادرة العمل في تمام الخامسة مساءً.

بحلول الساعة ٤:٤٥ يتجولون ويمرون على زملائهم بالعمل لإلقاء التحية. ففي نهاية الأمر، هم لا يرغبون في أن يبدو فظين لعدم إلقاء التحية وهم مسرعون نحو الخروج.

وفي ٤:٥٠ يذهبون لدورة المياه مرة واحدة أخيرة، ولا يهم كم من يومهم قد قضوه هناك. هم لا يريدون أن يهدروا جزءًا من وقتهم الشخصي الثمين في دورة المياه، بينما يمكنهم فعل ذلك أثناء وقت العمل.

وفي ٤:٥٥ يستبدلون أحذية العمل بأحذية رياضية. فهي تضمن لهم مخرجًا سريعًا.

وفي ٤:٥٨ يتخذون وضع الاستعداد منتظرين أن تدق الساعة.

وفي ٥:٠٠ يكون قد غادر الجميع. لقد تم تنسيق ومباشرة وضبط مواعيد خروجهم إلى حد الكمال.

وفي ٥:٠٢ لا يوجد حتى ولو سيارة واحدة بمرآب السيارات، لقد وضِعت كل سيارة في مكانها بحرص في ذلك الصباح، على استعداد للهروب سريعًا.

حسنًا، قد أكون أبالغ قليلًا. ولكن هذا الوصف لا يبعد كثيرًا عن الحقيقة. فمترقبو الساعات دومًا يعلمون كم تبقى لهم من الوقت حتى يعودوا إلى المنزل، ولا يكون لديهم أبدًا أي رغبة في العمل ولو دقيقة واحدة إضافية على مواعيد المغادرة. ولكن تأمل هذا الأمر: عندما ينتظر العاملون معك بفارغ الصبر اللحظة التي سيتركونك فيها، فهناك مشكلة ما!

عندما ينتظر العاملون معك بفارغ الصبر اللحظة التي سيتركونك فيها، فهناك مشكلة ما!

موظفون على قدر الكفاية

لأن القادة بالمنصب من المستوى ١ يستندون إلى حقوقهم ليقودوا ويتعاملوا مع منصبهم القيادي كنفوذ، فكذلك من يعملون معهم كثيرًا ما يعتمدون على حقوقهم الوظيفية ويستغلون حدود وصفهم الوظيفي كنفوذ حتى يؤدوا فقط ما تستلزمه الوظيفة. إن قاموا بهذا مرارًا ولوقت طويل بما يكفي، فسيتحولون إلى موظفين على قدر الكفاية. هم يؤدون ما يكفي للصمود، للحصول على المرتب، للحفاظ على وظيفتهم. بالنسبة لهم السؤال الجوهري ليس: "ماذا عليّ أن أفعل حتى أصبح موظفًا ذا قيمة؟ ولكنهم بدلًا من ذلك يسألون: "كم يجب عليّ أن أعمل حتى أصبح موظفًا؟" ولا يسألون: "كيف يمكن أن أتقدم وأحصل على ترقية؟"، بل فقط يسألون: "كيف لي أن أحفظ وظيفتي ولا أُفصل؟".

عندما يتبع الأفراد القائد لأن عليهم ذلك، كذلك سيقومون فقط بما عليهم فعله. لن يقدم الأفراد أفضل ما لديهم لقادة لا يحبونهم. هم ينصاعون على مضض وليس التزامًا منهم. قد يشاركون بأيديهم ولكن بكل تأكيد ليس بعقولهم ولا قلوبهم.

لن يقدم الأفراد أفضل ما لديهم لقادة لا يحبونهم.

يصعب على "الموظفين على قدر الكفاية" الظهور بالعمل. هم لا يُظهرون التزامًا إلا بطلبهم لأقصى عدد من الأيام متاح لهم من الإجازات لأي سبب. بعضهم يبذل مجهودًا ذهنيًا كبيرًا لإيجاد طرق إبداعية لإزاحة العمل عن أنفسهم. يا ليتهم يستغلون هذا الالتزام بشكل إيجابي!

المتغيبون ذهنيًا

في بيئة المستوى ١، يوجد دائمًا أفراد يبدو أنهم حاضرون جسديًا ولكنهم متغيبون ذهنيًا. هم لا يشاركون بأذهانهم بل إنهم لا يظهرون أنفسهم إلا عند حصولهم على رواتبهم. هذا التوجه مدمر لأي منظمة لأنه قد ينتشر. فعندما ينصرف أحدهم بذهنه، ولا يكون هناك أي تبعيات لهذا التصرف، غالبًا ما يتبعه الآخرون. الانصراف الذهني والإهمال هما أمران معديان.

من الجلي أن الانصراف الذهني هو أمر سائد إلى حد كبير. تتبعت منظمة جالوب Gallup هذا الأمر لسنوات، ووجدت أن نسبته قفزت من ١٥٪ إلى ٢٠٪ في الولايات المتحدة الأمريكية خلال السنوات الأخيرة. في عام ٢٠٠٦، نشرت صحيفة جالوب الإدارية دراسة توضح إحصائيات الربع الثاني من عام ٢٠٠٦. في ذلك الوقت، توصلوا إلى أن ١٥٪ (أي ما يقرب من ٢٠,٦ مليون فرد) من العاملين الذين يبلغ عمرهم ثمانية عشر عامًا فما أكثر بالولايات المتحدة الأمريكية كانوا منصرفين ذهنيًا بشكل واضح. وقدرت جالوب أن هذا يكلف أصحاب العمل ٣٢٨ مليار دولار أمريكي.[٥] وفي دراسة أحدث، وجدت منظمة جالوب أن أكثر من نصف العاملين الألمان كانوا منصرفين ذهنيًا عن وظائفهم.[٦]

ذكر كلارينس فرانسيس، الرئيس السابق لشركة General Foods، "يمكنك أن تشتري وقت أي إنسان؛ يمكنك أن تشتري تواجده الجسدي بأحد الأماكن؛ يمكنك حتى أن تشتري عددًا محددًا من حركات عضلاته الماهرة لكل ساعة. ولكن لا يمكنك أن تشتري الحماس... لا يمكنك أن تشتري الولاء... لا يمكنك أن تشتري إخلاص القلوب، والعقول، والسرائر. بل عليك أن تكتسب تلك الأمور". فالأفراد الذين يركنون إلى مناصبهم بالمستوى ١ قلما يجنون من التابعين لهم أكثر من "الكفاف". وهذا يعني أنهم لا يمكنهم تحقيق أي مستوى عالٍ من النجاح، لأن الإنجاز يتطلب ما هو أكثر. النجاح يستلزم أكثر مما يرغب الناس في تقديمه، لكن ليس أكثر مما في استطاعتهم فعله. الأمر الفارق غالبًا هو القيادة. وهذا غير متوفر في المستوى ١.

النجاح يستلزم أكثر مما يرغب الناس في تقديمه، لكن ليس أكثر مما في استطاعتهم فعله. الأمر الفارق غالبًا هو القيادة.

عندما يمنح الأفراد الذين يعملون مع فريق، أو قسم، أو منظمة القليل مما لديهم، تكون النتيجة متوسطة في أحسن الأحوال. وتصبح المعنويات في الحضيض. أشار ديك فيرميل، المدرب السابق الفائز بكأس سوبر باول، قائلًا: "إن لم تستثمر القدرات بقوة، فلن تؤلمك الهزيمة بشدة والفوز ليس أمرًا مثيرًا". هذا وصف دقيق جدًا لبيئة القيادة بالمستوى ١.

إن كبرى سلبيات القيادة بالمستوى ١ هي أنها ليس فيها إبداع ولا ابتكار. إنها قيادة تسير بالكفاف. وإذا استمر أي قائد في *اتجاه الانخفاض* بالمستوى ١ لوقت طويل بما يكفي، فقد يجد نفسه *خارج* المنصب. فإن فشل أي قائد بالمستوى ١، فليس له مأوى سوى شركات النقل. سيترك منزله ويبحث عن عمل آخر.

أفضل سلوكيات المستوى ١

كيف لك أن تستفيد من منصبك لأقصى درجة

إذا كان مر عليك بعض الوقت وأنت في المستوى ١ تقود باعتمادك على منصبك أو لقبك لإنجاز المهام، فهل مُقدر لك أن تستمر هكذا للأبد؟ بالطبع لا! يستطيع القادة جميعهم أن يتعلموا القيادة بشكل مختلف، وأن يرتقوا في مستويات القيادة إن توافرت لديهم الرغبة في تغيير طريقتهم في القيادة بالمستوى ١. كيف لك أن تحقق أقصى درجات الاستفادة من منصبك القيادي بينما أنت تنتقل من القيادة بالمنصب إلى القيادة بالقبول؟ بقيامك بثلاثة أمور:

١ . توقف عن اعتمادك على منصبك للدفع بالعاملين

ليس هناك عيب في أن تحصل على منصب قيادي. فهذه نقطة البداية لمعظم أشكال القيادة. ولكن، كل العيب أن تكون أفكارك معتمدة على المنصب. لتصبح قائدًا مؤثرًا بالمستوى ١ عليك أن تكف عن اعتمادك على المنصب لتدفع بالأفراد.

القادة الأكثر كفاءة لا يستغلون منصبهم على الإطلاق لإنجاز المهام. وإنما يستفيدون من مهارات أخرى. لكي تعين القادة الجدد على تعلم تلك العبرة، تطلب ليندا ساسر من القادة المرتقبين أن يبدءوا في ممارسة القيادة قبل منحهم منصبًا قياديًا، فقط لترى ما هي ردة فعلهم ولتعدهم لترقي مستويات القيادة. ووصفت هذا الأمر كما يلي:

> عندما أرى أن هناك من يصلح للقيادة، فإنني أكلفه بمهمة صعبة تنطوي على التضحية، والشجاعة، والتواضع. إنني أريد التأكد أن هذا الشخص

قد أدرك ما معنى أن تكون قائدًا قبل منحه أي ألقاب. اختيارهم للقيادة لا بد أن ينبع من داخلهم، وأريدهم أن يدركوا أن الأمر ليس براقًا كما يبدو عليه. لذا كنت ألقي عليهم بعض المسئوليات من دون المنصب ولا أبلغ الآخرين أن هذا الفرد هو المسئول. فعلى القائد الجديد أن يكتشف كيف له أن يحسن من أداء رفقائه بالعمل من دون أن يكون لديه لقب وظيفي أو سلطة المنصب.

في البداية، يشق عليهم الأمر جدًا. غالبًا ما يرجعون إليّ وهم ينتابهم الإحباط، ويسألون، "كيف لنا أن نملي عليهم ما عليهم فعله بينما هم غير ملزمين بالانصياع لأوامرنا؟"، وهذا يقدم أوقاتًا رائعة للتعلم. يتيح لي هذا الأمر أن أتساءل عن طريقتهم في القيادة. أقول: "لماذا تملون عليهم ما يلزم فعله؟ على القائد أن يجد طريقًا للتأثير على الأفعال. هل سألتموهم كيف لكم أن تمدوا لهم يد المساعدة؟ اسألوهم عن التحديات التي تواجههم في مواقعهم. قد تكون هناك طريقة يمكنكم العمل من خلالها معًا كفريق وتجعلون الأمور أكثر فعالية لبعضكم البعض. عليكم أن تؤسسوا علاقة مع هؤلاء الأفراد وتظهروا الاهتمام بهم".

مع مرور الوقت يصبح الأمر مبهجًا للغاية لرؤية حدوث تلك العملية. وما يذهلني هو ما يحدث بعد أن أمنح هؤلاء القادة الجدد ألقابهم. عادة ما يبتهج رفقاؤهم بالعمل والذين كانوا تحت قيادتهم عندما يمنح هذا الفرد منصبًا قياديًا. ويمكنك أن تستشعر هذا الموقف الحماسي في كل أنحاء القسم. وكل ذلك يرجع إلى أن القائد الجديد قد بدأ يدرك أن القيادة لا تعني اللقب أو المنصب الرسمي. بل تعني التأثير وحقيقة أنك يمكنك أن تترك أثرًا على الآخرين.

من السهل أن تلجأ إلى منصبك لتدفع بالآخرين، إلا أنه ليس أمرًا فعالًا على الدوام. أدرك كريستيان هيرتر، المحافظ السابق لولاية ماساتشوستس، أن المشقة التي واجهها كانت عندما أراد أن يحصل على فترة ثانية من منصبه. ففي أحد الأيام بعد أن قضى صباحًا منهمكًا فيه مع حملاته الانتخابية من دون التوقف للحظة لتناول الغداء، وصل هيرتر إلى حفل شواء بإحدى المؤسسات الخيرية. كان يتضور جوعًا.

وما أن وصل إلى صف تقديم الطعام، قدم إناءه للسيدة المسئولة عن تقديم الدجاج المطهي. وضعت له قطعة واحدة في إنائه ثم توجهت للشخص الذي يليه في الصف.

قال لها المحافظ هيرتر، "عذرًا... هل تمانعين إن أخذت قطعة أخرى من الدجاج؟".

فأجابته، "أعتذر، ولكن من المفترض أن أعطي قطعة واحده فقط لكل فرد".

قال لها المحافظ، "ولكني أتضور جوعًا".

فقالت له، "للأسف، قطعة واحدة لكل فرد".

كان المحافظ رجلًا متواضعًا، ولكنه في الوقت نفسه جائع، فأراد أن يضفي على نفسه شيئًا من الهيبة. فقال لها، "أيتها السيدة، هل تعلمين من أنا؟"، "أنا محافظ هذه الولاية".

فأجابته السيدة، "هل تعلم أنت من أنا؟"، "أنا الشخص المسئول عن تقديم الدجاج. والآن، تقدم للأمام، سيدي!".

لا يحب أحد أن يتسلط عليه غيره، أو أن يتجبر عليه بمنصبه. يستجيب معظم الأفراد استجابة ضعيفة للقيادة المعتمدة على المنصب. كيف لك أن تعلم أنك تقود بأسلوب يعتمد على المنصب؟ استعرض المفاهيم التالية، فهي تمثل العقلية المعتمدة على المنصب. يعتقد قائد المستوى ١:

الفوقية والدونية- "أنا أعلى منك مكانة".
الإقصاء- "لا تجعل الآخرين يقتربون منك".
الصورة- "تصنّع حتى تصنَع".
القوة- "لا تدع أحدًا يرى ضعفك".
الأنانية- "أنت هنا كي تساعدني".
السلطة- "أنا من يحدد مستقبلك".
التهديد- "افعل ذلك وإلا!".
القواعد- "تقول اللائحة ...".

من ناحية أخرى، يفكر القادة الأعلى مستوى بشكل مختلف. يُصور ما يلي كيف يفكر القادة بالمستوى ٢:

جنبًا إلى جنب- "هيا نعمل معًا".
المبادرة - "سآتي إليك".
الاحتواء - "ماذا تعتقد؟".
التعاون - "معًا يمكننا الفوز".
الخدمة - "أنا هنا لمساعدتك".
التنمية - "أريد أن أضيف إليك قيمة جديدة".
التشجيع - "أؤمن أن بإمكانك إنجاز هذه المهمة!".
الإبداع - "دعنا نفكر من خارج الصندوق".

يعتمد قائد المستوى ٢ على مهارات الأفراد، وليس على السلطة، لإنجاز المهام. هو يتعامل مع الأفراد الذين هم تحت قيادته كأشخاص وليس مجرد مرءوسين.

ينص قانون ويستلر على، "حسنًا، لا يمكنك أبدًا أن تعرف من هو على صواب، ولكنك دائمًا تعرف من هو المسئول". أعتقد أنه لا بد أن ويستلر تعامل مع قادة من المستوى ١ من قبل. الحقيقة، أنه إذا كان عليك أن تخبر الأفراد أنك أنت القائد، فاعلم أنك لست كذلك. إن استمررت في اعتمادك على منصبك لتدفع بالآخرين، فقد لا تتمكن أبدًا من التأثير عليهم، وسيكون مستوى نجاحك دائمًا محدودًا. إن أردت أن تصبح قائدًا أفضل، فدعك من التحكم وابدأ في تعزيز التعاون. يكف القادة الأكفاء عن التسلط على الآخرين ويبدءون في تشجيعهم. هذا هو سر أن تكون قائدًا منشغلًا بالأفراد، لأن القيادة في معظمها هي التشجيع.

> "حسنًا، لا يمكنك أبدًا أن تعرف من هو على صواب، ولكنك دائمًا تعرف من هو المسئول".
> — قانون ويستلر

٢ . استبدل الأحقية بالتحرك

كتب الفيلسوف السياسي نيكولو ميكافيللي: "ليست الألقاب هي التي تسمو بالفرد، ولكن الفرد هو من يسمو بها". لقد أدرك طبيعة القيادة وضعف الألقاب المؤكد. إن أردت أن تحقق الاستفادة القصوى من منصبك بالمستوى ١، وأن تسمو بأي من الألقاب التي مُنِحتها، فلا تركن إليها في قيادتك للآخرين. ولا تمارس حقوقك. ولا

تجعل لديك نزعة التملك تجاه منافعك الخاصة. ولا تعتقد أبدًا أن هذا المنصب يحق لك أنت. فالقيادة ليست حقًا. بل هي امتياز. وعليك دائمًا أن تحاول اكتسابها. فإن كان لديك أي شعور باستحقاقك لهذا المنصب، فاعلم أن هذا لن يكون في صالحك.

إن كنت قد تابعت الانتخابات التمهيدية الرئاسية لعام ٢٠٠٨، فلعلك لاحظت أن هناك مثلين معبرين عن مدى تأثير الشعور بالاستحقاق على أسلوب قيادتك. فمن جهة الحزب الجمهوري، كان رودي جويلياني هو المرشح الأول في الاقتراع، واعتقد الكثيرون أنه هو من سيفوز باختيار حزبه له. من المؤكد أنه افترض نفس الافتراض، لأنه عندما بدأت الانتخابات التمهيدية، قرر ألا يشارك في الجولات الأولى. وبدلًا من ذلك، انتظر حتى أجريت الانتخابات التمهيدية في ولاية فلوريدا. فبهذه الولاية الكثير من المندوبين واعتقد أنه يمكنه الفوز بها بسهولة، ثم يستغل هذا الزخم ليدفعه للأمام ويفوز بالترشيح. ولكن ماذا حدث؟ بذل جون ماكين، والذي ارتأى الخبراء السياسيون أن فرصته ضعيفة في الفوز بالترشح، مجهودًا كبيرًا منذ البداية وحقق فوزين، ومن ثم بدأ الزخم يتحول. ففي الوقت الذي بدأت فيه الانتخابات التمهيدية بولاية فلوريدا، بدأت الشعبية تتجه لجون ماكين وتغض النظر عن رودي جويلياني. ربما يكون شعور جويلياني باستحقاقه الترشيح هو السبب في فقدانه له.

ومن جهة الحزب الديمقراطي، كانت هيلاري كلينتون هي المرشحة الأولى في الاستطلاعات، واعتقد الكثيرون أنها هي من ستفوز بترشيح حزبها لها. ولكن بخلاف جويلياني، قد عملت بجد منذ البداية. ومع ذلك، يبدو أنها افترضت أن ترشيحها سيصبح مؤكدًا بحلول يوم الثلاثاء العظيم، ومن الواضح أنها لم تضع استراتيجية لما بعد ذلك اليوم. وفي هذه الأثناء، شن باراك أوباما حملته المنظمة، وحقق زخمًا لا يصدق، وحصل على الترشيح. وما تلا ذلك، كما يقولون، يعد تاريخيًا.

القادة الأكفاء لا يتعاملون مع الأمور على أنها مسلمات. بل يستمرون في العمل والقيادة. هم يدركون أن القيادة لا بد من بنائها واكتسابها. دائمًا ما يشعرون بعدم الاكتفاء في أحد الجوانب، لأن عدم الاكتفاء هو تعريف جيد من كلمة واحدة للدافع. فالقادة الأكفاء يكافحون حتى يحافظوا على تقدم الأفراد والمنظمات التي يعملون لها حتى تتحقق رؤيتهم. هم يدركون أن المنظمات قد يكون بها الكثير من المناصب، ولكن الفريق لا يكوَّن إلا بالقيادة الرشيدة.

قد تكون رُشحت لمنصب بالمستوى ١، ولكن سيلزم عليك أن تقود نفسك وكذلك الآخرين. لا بد أن يكون لديك الإرادة لتتخلى عما هو كائن حتى تصل لما قد يكون. اجعل رؤيتك أن تصنع فارقًا يسمو بك أنت وفريقك عن مواصفات الوظيفة وقواعدها الثانوية. دعك من حقوقك القيادية. واجعل مسئوليتك أن توجد اختلافًا في حياة من يعملون معك بؤرة اهتمامك. فحصولك على أحد المناصب أو الألقاب لا يعني أنك حققت المبتغى. بل حان الوقت لأن تبدأ في التقدم - وأن تأخذ بيد الآخرين معك.

٣. دعك من منصبك وتوجه لمن يعملون معك

الأفراد الذين يركنون إلى المنصب غالبًا ما يظنون خطأً أن من يعملون معهم هم المسئولون عن اللجوء إليهم فيما يريدون أو يبتغون. أما القادة الأكفاء فيدركون أن التوجه للعاملين معهم هو *مسئوليتهم* الخالصة. القادة يتسمون بالمبادرة.

قال سقراط، الفيلسوف اليوناني، "من أراد أن يحرك العالم فعليه أن يحرك نفسه أولا". إن أردت أن ترتقي للمستوى ٢ من قيادتك، فعليك أن تخرج من بوتقتك. عليك أن تكف عن دور ملك الرابية المتوج، عليك أن تنزل من برجك العاجي، وتتواصل مع من يعملون معك. عليك أن تخطو خطوات أبعد من مهام وظيفتك، على المستويين، سواء على مستوى العمل الذي عليك أن تؤديه أو على مستوى الأسلوب الذي تتعامل به مع مرءوسيك. يجب أن تجعل على عاتقك مسئولية أن تَعلم من هم، وأن تكتشف ما هي احتياجاتهم، وأن تساعدهم، وبذلك ينجح الفريق.

> "من أراد أن يحرك العالم فعليه أن يحرك نفسه أولا".
> — *سقراط*

حتى يمكننا القيام بأي جديد في حياتنا، علينا أن نخرج من منطقة راحتنا. وهذا ينطوي على المخاطرة، والتي قد ترهبنا. إلا أنه في كل مرة نترك منطقة راحتنا ونغزو منطقة أخرى، تتوسع منطقة راحتنا، وليس ذلك فحسب بل يجعلنا ذلك أكثر نضجًا. إن أردت أن تنضج قيادتك، فعليك أن تعد نفسك لمواجهة المشاق. ولكن اعلم هذا: أن المخاطر على قدر الجزاء.

قوانين القيادة في مستوى المنصب

لطالما أراد الناس معرفة كيف أن المفاهيم الكثيرة الواردة في كتبي المختلفة تتماشى مع بعضها. وعلى مدار سنوات تدريسي للمستويات الخمسة للقيادة، أكثر الكتب التي سألوا عنها هو كتاب ٢١ قانونًا لا يقبل الجدل في القيادة (مكتبة جرير). يسألني الناس "ما القوانين التي عليك ممارستها في المستوى ١؟". في الحقيقة، أن كلًا من تلك القوانين يمكن ممارستها في كل مستوى. ولكن، من الصواب أيضًا أن هناك بعض القوانين المحددة من الأفضل تعلمها مع نمو الفرد وترقيه في المستويات الخمسة للقيادة. لقد أضفت شرحًا لقوانين القيادة التي تتناسب بشكل أفضل مع كل مستوى. بالتأكيد ليس من الضروري أن يتعلمها من يريد أن يتعلم المستويات الخمسة، ولكنني ذكرتها كمرجع في حالة أنك قد تستفيد منها أثناء عملية نموك.

قانون السقف
القدرة على القيادة تحدد مستوى فعالية الفرد

لكل فرد سقف لقدرته القيادية. لسنا كلنا موهوبين بنفس القدر. ولكن التحدي الذي يواجهنا هو أن ننمو ونتطور لنصل لأقصى قدراتنا القيادية، لذا علينا أن نرفع هذا السقف مع قدراتنا القيادية الفعلية.

إن أكبر عقبة قد تعوق نمو القائد هي أن يفكر من منطلق المنصب. ففي أي لحظة تعتقد أنك حققت المبتغى -سواء كنت بأقل المناصب أو أعلاها في المنظمة- اعلم أنك قد خفضت سقف توقعاتك عن نفسك، وحططت من قدر قيادتك،

وأصبحت تفكر بطريقة أنه ليس هناك مزيد من النمو. لا يتمكن الأفراد من تحقيق قدراتهم القيادية ببقائهم في المستوى ١.

إن توافرت لديك الرغبة في أن تنسى أمر لقبك ومنصبك، وبدلًا من ذلك تجعل قدراتك هي محط اهتمامك، فستتخلص من حمل ثقيل قد يكون بالعكس سببًا في أن يبقيك في القاع. إن أردت أن تخترق سقفك القيادي وترتقي بقيادتك، فعليك أن تتخطى المستوى ١.

قانون العملية
تنمو القيادة يوميًا، وليس في يوم واحد

يمكنك أن تحصل على منصب قيادي في يوم واحد، ولكن تطور القيادة هو عملية مستمرة مدى الحياة. من لديهم العقلية المعتمدة على المنصب غالبًا ما يرددون عبارات مثل "اليوم أصبحت قائدًا"، ولكن ما عليهم أن يفكروا به هو حصلت *اليوم على منصب قيادي. وسأسعى يوميًا لأن أصبح قائدًا أفضل*. هذا يشمل المعنى الكامل لـ"قانون العملية". مثل هذه العبارة تؤكد أن المنصب القيادي ما هو إلا نقطة بداية، فأن تلبث مكانك يعني أنك قد لا تبدأ فعليًا رحلتك مع القيادة.

قانون الملاحة
يمكن لأي شخص توجيه السفينة ولكن تحديد المسار يتطلب قائدًا

عندما تحصل على منصب قيادي، من الحكمة أن تدرك في أي مرحلة مبكرة أنت في رحلتك مع القيادة، وكم ما زال أمامك لتتعلمه. قانون الملاحة هو تذكير جيد لهذا الأمر.

يحب صديقي بيل هابيلز الإبحار، وهو بحار بارع جدًا. منذ سنوات قليلة مضت، ذهبت أنا وهو وزوجاتنا في رحلة بحرية في جزر فيرجين البريطانية وكان معنا زوجان آخران. والقارب الذي استأجرناه كان معه قائده وطاقمه الملاحي، ولكن

كان علينا أيضًا أن نشارك في إبحار القارب. في أول يوم لنا في الرحلة، أحضرني بيل إلى عجلة القيادة وأعطاني بعض التعليمات بينما كنت أحاول أن أبحر بالقارب. لم يكن الأمر بسيطًا، ولكن بعد ساعات قليلة بدأت أفهم الأمر.

لماذا أقص هذه القصة، لأنه مع كوني بحارًا مبتدئًا، إلا أنني استطعت توجيه القارب، لكني لم أستطع تحديد المسار بالتأكيد. فالأمر يتطلب قائدًا ذا خبرة ليقوم به. كان يمكن لبيل أن يقوم بهذا الأمر، ولكن في حالتنا، قام به ربان السفينة.

إن كنت قائدًا في المستوى ١، فاعلم ما هي حدود قدرتك. يمكنك أن تتعلم تحديد المسار، ولكن لكي تتمكن من ذلك عليك أن ترتقي إلى مستويات أعلى في القيادة.

معتقدات تساعد القائد على أن يرتقي للمستوى ٢

حتى يمكنك الارتقاء من قائد بالمستوى ١ إلى قائد بالمستوى ٢، عليك أولًا أن تُغير من طريقة تفكيرك عن القيادة. ليس لزامًا على أي فرد أن يظل قائدًا بالمنصب، إلا أنه كلما ارتكنت لفترة أكبر على منصبك، طالت الفترة التي يمكنك خلالها أن تُغير أسلوبك القيادي وأن تُغير نظرة الآخرين إليك. سيتحتم عليك أن تشق طريقك لأعلى من المستوى ١.

إليك أربع عبارات عليك أن تعتنقها من داخلك قبل أن يمكنك أن تتحول من قائد بالمنصب إلى قائد بالقبول.

١. الألقاب لا تكفي

نحن نعيش في ثقافة تقدِّر الألقاب. إننا نوقر ونحترم الأفراد ذَوي الألقاب، مثل دكتور، مدير تنفيذي، رئيس مجلس إدارة، بروفيسور، حائز على جائزة الأوسكار، مدير، حائز على جائزة نوبل، حائز على لقب أفضل بائع هذا العام، رئيس شركة، شاعر البلاط. ولكن المعنى الحقيقي لتلك الألقاب يكاد لا يكون شيئًا. ففي النهاية الألقاب مفرغة المضمون، وعليك أن تتعلم أن تراها على هذا النحو. الأفراد الذين يجعلون غاية مسارهم الوظيفي هي اقتناء بعض الألقاب لا يعدُّون أنفسهم ليكونوا أفضل القادة في استطاعتهم.

إن معرفة شخصية الفرد ومعرفة العمل الذي يستطيع أداءه هو ما يهم فعلًا. إن كان العمل مميزًا ويضيف قيمة للأفراد، فلا يلزم إلى جانبه لقب. في كثير من

الأحيان لا نملك أي سلطة في مسألة حصولنا على لقب أو جائزة. ومقابل كل فرد يحصل على تقدير، هناك آلاف آخرون يعملون دون هذا التقدير، وربما يستحقون تقديرًا أكبر. إلا أنهم يستمرون في العمل دون مقابل لأن العمل نفسه وتأثيره الإيجابي هما المكافأة الكافية.

تطوير الوعي بأن الألقاب قيمتها الفعلية ضئيلة وأن المنصب هو أدنى مستويات القيادة يوجد شعورًا صحيًا بعدم الاكتفاء بالمستوى ١، وكذلك الرغبة في النمو.

المنصب ليس وجهة جديرة بالعناء في حياة أي فرد.

المنصب ليس وجهة جديرة بالعناء في حياة أي فرد. الأمن لا يمنحك غاية تسعى إليها. فالقيادة فعالة وديناميكية، والهدف منها هو إيجاد تغيير إيجابي.

٢. الأفراد -وليس المنصب- هم أهم أصول القائد

إن أردت أن تصبح قائدًا أفضل، لا يمكنك أن تجعل القواعد والإجراءات هي بؤرة تركيزك لإنجاز المهام، أو لاستمرار أدائها. عليك أن تطور علاقات. لماذا؟ لأن في الواقع *الأفراد* هم من يقومون بإنجاز المهام، وليس كتاب قواعد العمل الذي يستخدمونه. ولأن الأفراد هم الطاقة الكامنة في كل منظمة، فهم أصولها الأكثر قيمة وتقديرًا.

تعلُّمي لهذا الدرس أحدث فارقًا كبيرًا في حياتي القيادية. فخلال سنوات عملي الأولى، كنت قائدًا بالمستوى ١. ركزت إلى حد بعيد جدًا على المنصب وأصبحت منساقًا وراءه. *كنت أتساءل دائمًا، ما حقوقي؟ هل سلطتي واضحة؟ أين موقعي في الهيكل التنظيمي؟ ما وضعي إذا قورنت بالقادة الآخرين؟ كيف يمكنني أن أصعد السُلم؟ من الأفراد الذين عليّ أن أتعرف عليهم؟ ما الخطوة التالية في مساري الوظيفي؟* إن استغراقي مع المنصب أوجد شعورًا بالإحباط بداخلي؛ إن كان اهتمامك هو المنصب، فاعلم أنك لن تشعر أبدًا بالرضا ما لم تكن في القمة. (ومن المفارقة، أنه حتى ولو جعلت المنصب هو بؤرة اهتمامك وأصبحت بالفعل في القمة، فلن يرضيك هذا أيضًا).

يؤسفني أن أقول إني حينها كنت على استعداد لأن أستغل الأفراد لتحسين منصبي بدلًا من الاستفادة من منصبي لتحسين الأفراد. لم يكن هذا تصرفًا صائبًا. ولم ينجح. حتى أدركت أخيرًا أن الاعتماد على المنصب والتسلط على الآخرين لم يكن الأسلوب الأمثل لإخراج أفضل ما في الأفراد، وبدأ توجهي الذهني وأفعالي في التغير. بدأت أضع مصلحة الأفراد قبل المنصب. بدلًا من التسلط، بدأت التعاون مع الأفراد. وعلى الفور، لاحظ من يعملون معي أن توجهي الذهني تغير معهم.

لقد استغرقت بعض الوقت حتى تمكنت من تطوير مهارات الأفراد التي أبتغيها حتى أُصبح قائدًا أفضل، ولكن لم أستغرق أي وقت يُذكر حتى عرف الجميع أن لهم قيمة عندي، وأني أُكن لهم التقدير وأهتم بكل منهم شخصيًا. لذا، فهذا أيضًا تغيير يمكنك أن تحققه بشكل سريع. وإليك الفائدة العاجلة: في اللحظة التي أدرك فيها الأفراد التغير في توجهي، لاحظت تغيرًا إيجابيًا في مدى استجابتهم لي. بدءوا في التعاون معي، مما أتاح لي أن أعاونهم.

٣. ليس على القائد أن يمتلك كل الإجابات

يعتقد القادة بالمنصب غالبًا أن عليهم معرفة إجابة كل شيء. ففي النهاية، إذا اعترفوا أنهم يجهلون أمرًا ما، فهذا ينم عن الضعف. وإذا ما أظهروا ضعفهم، فكيف لهم أن يظلوا على قمة الرابية وكيف لهم أن يحافظوا على منصبهم الثمين؟ على القائد أن يفكر بشكل مختلف حتى يمكنه أن يخرج من المستوى ١.

في بداية مساري الوظيفي بعد تخرجي في الجامعة مباشرة، اعتقدت بسذاجة أني أملك كل الإجابات. في خلال أشهر قليلة، أدركت أنني لا أملك كل الإجابات، ولكنني كنت متخوفًا أن أعترف بذلك. شعوري بعدم الأمان، وعدم النضج جعلني أتصرف كما لو أنني "رجل الإجابات". لم ألقَ بالًا لأي مدى يبعُد هذا السؤال عن مجال خبرتي. ولسنوات، حاولت أن أتبع نهج "تصنّع حتى تنجح" في طريقي للقيادة. مع ذلك، لم أتمكن من التصنّع جيدًا، واستطاع الآخرون أن يروا ذلك. وبالطبع هذا النهج لا يساعدك أن تنجح فعليًا!

بدأت أن أعي أن وظيفة القائد ليس أن يعرف كل شيء، ولكن أن يجذب من يعلمون ما لا يعلمه هو. ما أن أدركت أن الفرد لا يملك من الذكاء ما تملكه الجماعة،

الفرد لا يملك من الذكاء ما تملكه الجماعة.

كففت عن جمع الأفراد لأقدم لهم الإجابات، وبدأت أن أطلبهم لنتعاون على إيجاد الإجابات. هذا غَيَّر تمامًا أسلوبي القيادي، ليس فقط لأني استطعت أن أصبح نفسي، وأتوقف عن التظاهر أني أعلم أكثر مما لديّ بالفعل، ولكنه أيضًا سخر طاقة الفكر المشترك.

٤. القائد الكفء دائمًا ما يُشرك الآخرين

لأن القادة بالمنصب غالبًا ما يعملون منفردين، واقفين أعلى رابية القيادة بينما يعمل مرءوسوهم مع بعضهم البعض في القاع، فإن فرقاءهم غالبًا ما يعملون بأقل من قدراتهم بكثير. لماذا؟ القيادة القائمة على أن تقف وحدك لا تؤدي إلى العمل الجماعي، أو الابتكار، أو التعاون، أو الإنجازات الكبيرة. يا للخجل، ويا له من هدر للقدرات.

كان جيل والدي لديه العديد من القادة الذين يشعرون بالوحدة، وكان شعارهم "اتبعني وإلا فاعتبر نفسك بالخارج". ولذلك، فاتتهم الكثير من الفرص. الارتقاء في المستويات الخمسة للقيادة يقوم على علاقاتك بالناس. هذا يعني التواصل جيدًا مع الآخرين. ويتطلب من القادة أن يكونوا قدوة للعاملين. ويتحداهم لتطوير الأفراد وإعدادهم. كلما ارتقيت في مستويات القيادة، أدركت أكثر أن القيادة الحقة هي القيادة مع الآخرين، وليس فقط قيادة الآخرين. هي تتطلب التعاون. وتتطلب التشارك. وتتطلب التضحية بالطموح الشخصي الأناني لصالح الفريق ولصالح رؤية المنظمة. تعني أن تكون جزءًا من شيء أكبر من نفسك. تعني أن تقدم مصالح الآخرين على مصالحك الخاصة، وأن ترغب في أن تتقدم فقط بنفس سرعة من هم تحت قيادتك.

أخبرني صديق أنه عندما تدخل مجموعة من القوات البحرية في قتال، لا يرتدون شارة الرتبة. ومن أحد الأسباب التي تدعوهم لفعل ذلك هو أنهم لا يريدون أن يستهدف العدو الضباط العاملون وضباط الصف. ولكن هناك أيضًا سبب آخر، عندما تدخل القوات البحرية في معركة، هم يعلمون من هو المسئول. فتسلسل السلطات قد حُدد بالفعل بشكل واضح. لا يحتاج أحد أن يُذكر به. ولكن أيضًا عدم

ارتداء شارة الرتبة يبعث أيضًا برسالة واضحة من القادة للمرءوسين: أننا جميعنا مشتركون في هذا الأمر. سنموت أو نحيا معًا بغض النظر عن الرتبة.

الارتقاء من المستوى ١ إلى المستوى ٢ يتطلب أن يقوم القائد بتغير شخصي كبير. إنه يتطلب تغيير المعتقدات والتوجهات الذهنية تجاه الآخرين وتجاه مفهوم القيادة. ولكن إليك الحقيقة، ما أن اتخذت قرارك بأن تضم الآخرين إلى رحلتك مع القيادة، فأنت على الطريق الصحيح لتحقق النجاح في المستويات الأخرى.

دليل النمو خلال المستوى ١

بينما تتفكر في إيجابيات، وسلبيات، وأفضل سلوكيات، ومعتقدات مستوى المنصب في مستويات القيادة، استخدم التوجيهات التالية لمساعدتك كقائد على النمو.

١. **اشكر الأفراد الذين دعوك للانضمام إلى القيادة:** إن طُلب منك من قبل أن تتقلد منصبًا قياديًا، فهذا يشير إلى أن هناك شخصًا يؤمن بك. سواء كانت تلك الدعوة للقيادة لمدة أسبوع أو عِقد، لم يفت أبدًا أوان أن تعبر عن امتنانك لهذا الشخص الذي دعاك إلى طاولة القيادة. اقتطع من وقتك جزءًا لتكتب له ملحوظة أو ترسل له بريدًا إلكترونيًا تشكره وتعبر له عن تأثير القيادة الإيجابي على حياتك.

٢. **كرِّس نفسك للنمو القيادي:** لن تنمو كقائد إلا إذا التزمت بأن تخرج من منطقة راحتك لتصبح قائدًا أفضل مما أنت عليه اليوم. اكتب إقرارًا بالتزامك بالنمو تصف فيه ما الذي ستفعله لتنمو وكيف ستفعله. ثم وقع عليه واكتب التاريخ. وضعه في مكان بحيث يمكنك الرجوع إليه في المستقبل. هذا يحدد اليوم الذي تعهدت فيه بأن تصبح القائد الذي في استطاعتك أن تكونه، وأن تشق طريقك للأمام في المستويات الخمسة للقيادة.

٣. **عرِّف قيادتك:** المستوى ١ هو أفضل مكان تأخذ وقتك فيه، وتقرر ما هو شكل القيادة الذي تريد أن تكون عليه. استخدم الأسئلة الثلاثة الموجودة في قسم المستوى ١ من الكتاب لتصف نوع القائد الذي ترغب في أن تكون:

- من أنا؟
- ما القيم التي أتبناها؟
- ما ممارسات القيادة التي عليّ تطبيقها؟

٤. **انتقل من المنصب إلى القدرات:** في الماضي، كيف صغت أهداف مسارك الوظيفي؟ هل فكرت من منطلق نهاية الرحلة، أي أن تصل إلى مناصب معينة أو ألقاب، أم كنت تفكر من منطلق الرحلة نفسها، أي ما ستقوم به وأنت تحاول تحقيق الرؤية الأبعد؟ إن كنت فكرت من منطلق المنصب، فعليك أن تُغيِّر وجهة اهتمامك. وعوضًا عن ذلك، فكر في قدراتك القيادية. ما نوع القائد الذي في استطاعتك أن تكون عليه؟ ما نوع التأثير الإيجابي الذي يمكنك أن تتركه على من هم تحت قيادتك؟ ما نوع التأثير الذي يمكنك أن تؤثره على العالم؟ أعد صياغة أهدافك حتى تتبنى أفكارًا لا تعتمد على المنصب. سيحدث هذا فارقًا في قدرتك على التعليم والأسلوب الذي تعامل به أعضاء فريقك.

٥. **وجِّه نظرك إلى الرؤية:** من الطرق لتخفيف التركيز على اللقب أو المنصب أن توجهه أكثر إلى رؤية المنظمة، وفكر في نفسك من منطلق أنك فرد سيمهد الطريق لأفراده لتحقيق هذه الرؤية. اقتطع وقتًا لإعادة صياغة مسماك الوظيفي بناءً على تلك العناصر ليساعدك في تحقيق ذلك. دوِّن رؤية المنظمة وكيف سيشارك فريقك أو قسمك في العمل على تحقيق تلك الرؤية. ثم اكتب طرقًا بعينها يمكنك من خلالها أن تُيسر لأعضاء فريقك أن يقوموا بالجزء الذي يقع على عاتقهم لتحقيق تلك الرؤية.

٦. **انتقل من القواعد إلى العلاقات:** إن كنت في الماضي تعتمد على القواعد، واللوائح، والإجراءات لتوجه من هم تحت قيادتك، فعليك أن تتحول إلى أسلوب قيادي يعتمد أكثر على العلاقات. ابدأ بالبحث عن القيمة الموجودة داخل كل فرد تحت قيادتك. ثم ابذل مجهودًا خاصًا لتظهر كم أنك تقدر كل فرد. فالأفراد هم البنية التي تستحق التقدير الأكبر في أي منظمة. لا بد أن تكون متأكدًا أنك ستعاملهم من هذا المنطلق.

٧. **بادر بالتواصل مع أعضاء فريقك:** إن كنت قد انتظرت أعضاء فريقك ليأتوا إليك حتى تقودهم، فعليك الآن أن تُغير أسلوبك بأن تتواصل معهم. اخرج من مكتبك أو حجيرة عملك واستهل التواصل معهم. اجعل غايتك أن تتعرف عليهم، وتعبر عن تقديرك لهم، وتشجعهم، وتقدم لهم دعمك.

٨. **لا تتحدث عن لقبك أو منصبك:** إن كنت معتادًا على التسلط بنفوذك، أو التباهي أمام الأفراد بلقبك أو منصبك، فتعهد على نفسك أن تكف عن تلك الأمور. وأُفضل أن تذهب لما هو أبعد من ذلك بألا تذكر لقبك حينما تقدم نفسك. افعل أيًّا مما عليك فعله حتى تثبت نفسك بما تقدمه لفريقك ومنظمتك أكثر من أن تعتمد على لقبك أو منصبك.

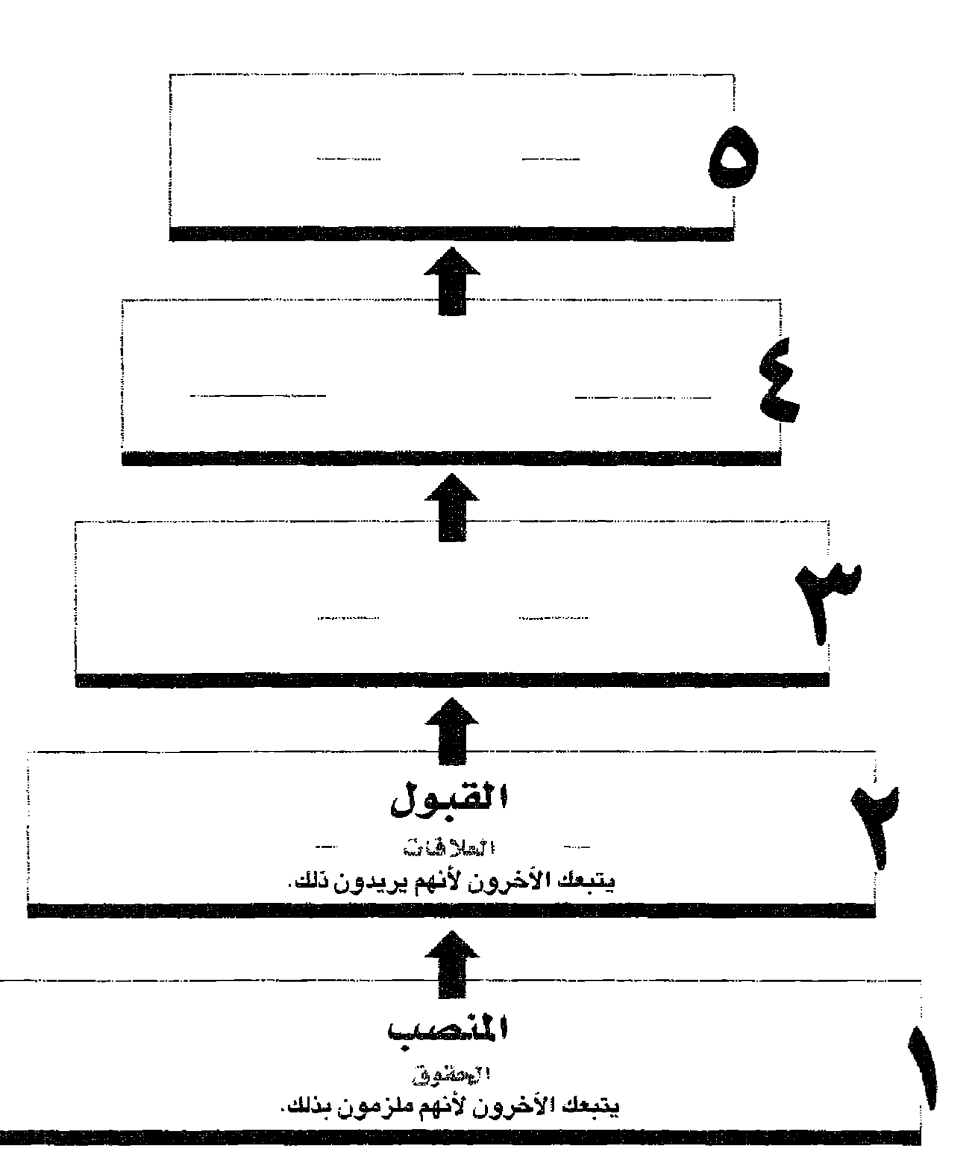
٩. **تعلم أن تقول "لا أعلم":** إن مارست القيادة وأنت تتبنى فكرة أنك تملك كل الإجابات، فغيِّر أسلوبك في ممارستها. القادة الأكفاء لا يملكون كل الإجابات، ولكنهم يوظفون ويعهدون بهذا الأمر لمن يمكنه إيجاد الإجابات المرادة. تبنَّ هذا الأسلوب على الفور. في الشهر المقبل، إن طلب منك أحد إجابة لأمر تجهله، فاعترف أنك تجهله. ثم اسأل أعضاء فريقك رأيهم. فإن كانوا لا يملكون إجابات لتلك الأسئلة، فاسألهم إن كانوا يعرفون من يعرف. اجعل حل المشكلة يتم بالتضافر.

١٠. **ابحث عن مدرب للقيادة:** يجد معظم الأفراد أن نمو قيادتهم دون مساعدة أحد الأفراد المتقدمين عليهم في تلك الرحلة أمر شديد المشقة. فكر من

هم أفضل قادة تعرفهم بشكل شخصي، واطلب من أحدهم أن يدربك أو يوجهك. وتبيّن منه إن كان بإمكانك مقابلته من أربع إلى اثني عشر مرة في العام. ودومًا أعدّ نفسك بجد قبل المقابلة بأن تحدد ما الأسئلة التي ستطرحها، وما المشكلات التي ستطلب نصحه لحلها. إن لم تُعد نفسك أو لم يكن لديك أسئلة، فلا تطلب المقابلة. لا تهدر أبدًا وقت مُرشدك.

المستوى ٢:
القبول

لا يمكنك قيادة الآخرين
حتى تحبهم



الانتقال من المنصب إلى القبول هو الخطوة الأولى الحقيقية للفرد نحو القيادة. لماذا أقول هذا؟ لأن القيادة ما هي إلا تأثير، لا أكثر ولا أقل. فالقادة الذين يركنون إلى مناصبهم للدفع بالأفراد قلما يكون لهم عليهم تأثير. إن قام مرءوسوهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم، عادة ما يفعلون ذلك لأنهم يعتقدون أنهم مجبرون على ذلك، لكي يتقاضوا أجورهم، أو للحفاظ على وظائفهم، أو حتى لا يُلقى عليهم لوم، وغير ذلك.

على النقيض، إذا تعلم القائد أن يعمل بمستوى القبول، كل شيء يتغير. فالأفراد يقومون بأكثر من مجرد الالتزام بالأوامر. يبدءون التبعية الحقيقية. ويقومون بذلك لأنهم *يرغبون* حقًا في ذلك. لماذا؟ لأن القائد بدأ أن يكون تأثيره على الأفراد نابعًا من *علاقاته*، وليس فقط المنصب. بناء العلاقات يضع أساسًا للقيادة الفعالة مع الآخرين. ويبدأ أيضًا في تحطيم صوامع المنظمات حيث يتواصل الأفراد متخطين الحدود التي تفرضها مسمياتهم الوظيفية أو أقسامهم. كلما زالت العوائق، وتعمقت العلاقات، توسعت قاعدة قيادة الآخرين. إذا ما شعر الأفراد أن هناك من يحبهم، ويعتني بهم، ويُشركهم، ويقدرهم، ويثق بهم، يبدءون العمل مع قائدهم ومع بعضهم البعض. وهذا يمكنه أن يغير بيئة العمل بأكملها. صدقت الحكمة القديمة: يتقدم الأفراد مع القادة الذين يتواءمون معهم.

يتقدم الأفراد مع القادة الذين يتواءمون معهم.

العلاقات هي المفتاح الرئيسي للنجاح، سواء كنت تريد البيع، أو التدريب، أو التعليم، أو القيادة، أو بكل بساطة الخوض في مهام الحياة اليومية. في سياق المبيعات، يستخدم جيفري جيتومر، مؤلف كتابي The Sales Bible و Jeffrey Gitomer's Little Red Book of Selling، تشبيهًا بلعبة "صخرة ورقة مقص" ليصف أهمية العلاقات.

إليكم لعبة صخرة، ورقة، مقص للمبيعات:
العلاقات أقوى من السعر.
العلاقات أقوى من التسليم.
العلاقات أقوى من الجودة.
العلاقات أقوى من الخدمة.

يمكن لهذا أن ينطبق على القيادة أيضًا. فللعلاقات قوة كبيرة.

الارتقاء إلى المستوى ٢ يعد تطورًا مهمًا في عملية القيادة، حيث *يأذن* التابعون لرؤسائهم أن يقودوهم. يتحول الأفراد من مرءسين إلى تابعين للمرة الأولى، وهذا يعني أن هناك حركة! تذكر، أن القيادة دائمًا تعني أن الأفراد ينتقلون إلى مكان ما. هم ليسوا ثابتين. إن تكن هناك رحلة، فلن تكون هناك قيادة.

إيجابيات القبول

أصبح مكان العمل ممتعًا أكثر للجميع

هناك العديد من إيجابيات المستوى ٢، حيث إن التركيز على بناء العلاقات يفتح العديد من المسارات الجديدة للقيادة. وإليك الخمسة الأهم بالنسبة لي:

١ . قيادة القبول تجعل العمل أكثر متعة

غالبًا ما يوجه القادة بالمنصب مجهودهم إلى خدمة أنفسهم أو المنظمة التي يعملون بها، مع الاكتراث الذي يكاد يصل للعدم بالآخرين. ولكن، القادة الذين يرتقون إلى المستوى ٢ يتحول تركيزهم من *أنا* إلى *نحن*. هم يحبون الآخرين ويعاملونهم كأفراد. هم يقيمون العلاقات ويقربون الأفراد بالتفاعل بدلًا من استغلال سلطة المنصب. هذا التحول في السلوك يصنع تغيرًا إيجابيًا في بيئة العمل. يسود الود مكان العمل بشكل أكبر. يبدأ الأفراد في تقبل بعضهم البعض. ويبدأ الترابط في الفريق يزداد. لم يعد الأفراد يفكرون بعقلية "يجب أن". وإنما تتغير إلى "نريد أن". فيصبح مكان العمل ممتعًا للجميع - للقادة والتابعين على حد سواء.

> القادة الذين يرتقون إلى المستوى ٢ يتحول تركيزهم من *أنا* إلى *نحن*

أساس ارتقائك إلى مستوى القبول هو أن تمتلك التوجه الذهني الصحيح. يجسد قادة المستوى ٢ كلمات جاي. دونالد والترز، والذي أكد، "القيادة هي فرصة لتخدم".

القادة بالقبول يحبون الأفراد ويودون مساعدتهم. يرغبون في رؤيتهم ينجحون. التوجه الذهني الطاغي هو خدمة الآخرين واستخراج أفضل ما بداخل الذين يعملون معهم.

يؤسفني أن أقول إنه في أول منصب قيادي رسمي لي ركزت تركيزًا شديدًا على اهتمامي بنفسي وبالمنظمة التي أعمل بها. كنت أعلم أين أريد أن أذهب، وكان جل اهتمامي هو كيف سأصل إلى هناك. يا له من خطأ فادح. لقد استغرق مني الأمر عامين حتى أغير من توجهي الذهني وأتمهل بقدر يُمَكّنني من التعرف على الأفراد، وأكتشف ما الأمور التي تسترعي اهتمامهم؛ مما أحدث اختلافًا كبيرًا في حياتي وفي أسلوب القيادة. والآن وبعد مرور أكثر من أربعين عامًا، تغيَّرت حقًا. فاليوم أكثر ما يشعرني بالمتعة أن أعمل مع فريقي، وليس إنجاز العمل نفسه. لقد تحولت من حبي لعملي وبحثي عن أفراد ليساعدوني إلى حبي لمن يعمل معي وبحثي عن سبل لمساعدتهم. ولذلك، أصبحت الرحلة أكثر متعة.

٢. قيادة القبول تزيد من مستوى الطاقة

ماذا يحدث عندما تقضي وقتًا مع أفراد أنت لا تحبهم على وجه الخصوص أو هم لا يحبونك؟ ألا يستنفد هذا طاقتك؟ هذا النوع من البيئات يحبط من معنويات معظم الأفراد. حتى وإن كنت في بيئة محايدة، فإن كنت مع أشخاص لا تعرفهم جيدًا، ألا يتطلب هذا منك طاقة أكثر حتى يمكنك التعرف عليهم؟ دائمًا التواصل مع الآخرين يستهلك قسطًا من الطاقة. وفي المقابل، ماذا يحدث إن كنت تقضي الوقت مع أفراد تعرفهم وتحبهم بالفعل؟ ألا يضيف هذا إلى طاقتك؟ أعلم أنها تضيف لي. فقضائي للوقت مع من أحب -سواء في العمل، أو المنزل، أو في أوقات الترفيه- هو متعتي القصوى، ودائمًا ما يفعمني بالنشاط.

العلاقات الجيدة تولد الطاقة، وتضفي على تفاعلات الأفراد صبغة إيجابية. عندما تستثمر وقتك وجهدك لتتعرف على الآخرين وتبني معهم علاقات جيدة، ففي الحقيقة يكون العائد طاقة أكثر بمجرد أن تؤسس العلاقة. وفي ظل تلك البيئة الإيجابية والمفعمة بالحيوية، يرغب الأفراد في تقديم أفضل ما لديهم، لأنهم يعلمون أن قائدهم يريد لهم الأفضل.

٣. قيادة القبول تفتح قنوات للتواصل

في المستوى ٢، تُستبدل القيادة بالمنصب -والتي تعمل بمبدأ الفوقية والدونية- بالعلاقات التي مبدؤها العمل جنبًا إلى جنب. وهذا يستدعي التواصل الجيد وينمّيه. في مستوى القبول يستمع القادة لأفرادهم ويستمع الأفراد لقاداتهم.

في المستوى ٢، تُستبدل القيادة بالمنصب -والتي تعمل بمبدأ الفوقية والدونية- بالعلاقات التي مبدؤها العمل جنبًا إلى جنب.

هذا التأثير المتبادل للتواصل بين القادة والأفراد في المستوى ٢ يوضحه اقتباس للمدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك جاك ويلش. فهو يصف القائد المثالي بأنه:

> الشخص الذي يمكنه أن يضع رؤية لما يريد أن تقوم به وحدته في العمل، أو كيف سيكون أداؤها. الشخص الذي بإمكانه أن يوصّل للوحدة بأكملها ما المهمة، ويحظى بالموافقة على تلك الرؤية من خلال النقاش المتبادل؛ الاستماع والتحدث. و[شخص] يمكنه باستمرار أن يقود تنفيذ تلك الرؤية إلى نهاية ناجحة. [1]

عقّب أيضًا ويلش قائلًا: "وفوق كل هذا، القادة الأكفاء منفتحون. هم يتنقلون في أرجاء المنظمة ويصعدون وينزلون للوصول إلى الأفراد. لا يتشبثون بمسارات محددة. فهم يسيرون بشكل غير رسمي. هم صادقون في تعاملهم مع الآخرين. ويجعلون من إمكانية الوصول إليهم مذهبًا". [2]

أعتقد أن معظم القادة بطبيعتهم يحسنون التحدث عن الاستماع. وأعلم أن هذا الأمر كان ينطبق عليّ عندما كنت في المراحل الأولى من رحلتي مع القيادة. كنت عاقدًا العزم على توصيل رؤيتي للآخرين، وعلى التأكد من أنهم قد استوعبوا برنامجي. أردت أن يسلك هذا التواصل اتجاهًا واحدًا فقط، مني إليهم. وكانت النتيجة أن القليل فقط هم من استجابوا لقيادتي أو لرؤيتي. وتعذر عليّ أن أدرك أن الطريق لتحقيق الاستجابة لإحدى الرؤى هو التواصل من الاتجاهين. مما يعني أنه كان لزامًا عليّ أن أتعلم الاستماع.

مؤخرًا، صادفت شرحًا للرمز الصيني للفعل "يسمع". أعتقد أنه أعطى عمقًا رائعًا لهذا المفهوم. الكلمة التي تنطق "تينج"، مكونة من رموز أصغر لها معانٍ محددة:[٣]



تلك الرموز ترمز إلى *أنت*، لتشير إلى أن التركيز على الشخص الآخر، وليس عليك؛ *الأذن*، الأداة الأساسية للاستماع؛ *الأعين*، التي نستخدمها لنكتشف الإشارات غير المنطوقة أثناء التواصل؛ *الانتباه الكامل*، الذي يستحقه كل فرد إن أردنا أن نستمع لكل ما يقال؛ و*القلب* والذي يعني أننا منفتحون على الطرف الآخر من الناحية الشعورية، وليس فقط الناحية العقلية. بعبارة أخرى، عندما حقًا أفتح قنوات التواصل في المستوى ٢ وأستمع بجدية، فما يلي هو ما يجب عليّ أن أقدمه للآخرين:

الأذنان - أنا أسمع ما تقوله.
العين - أنا أرى ما تتفوه به.
القلب - أنا أشعر بما تقوله.
الانتباه الكامل - أنا أقدرك وأقدر ما تقوله.

فقط حين نقوم بهذه الأمور، وقتها يمكننا بناء علاقات إيجابية، ويمكننا أن نقنع الآخرين باتباعنا.

عندما يصوغ القادة تلك العلاقات في المستوى ٢، لا يقدمون درجة أفضل من التواصل فحسب، بل يؤسسون مجتمعًا. رصد العالم الاجتماعي أميتاي إيتزيوني

أنه: "عند استخدام لفظة مجتمع، فإن أول ما يرد للذهن عادة هو مكان يعيش فيه أناس يعرفون بعضهم البعض، ويهتمون لأمر بعضهم، مكان لا يسأل فيه الناس فقط 'كيف حالك؟' كنوع من التقليد، ولكنهم يرغبون حقًا في سماع الإجابة". توفر قيادة المستوى ٢ بيئة يبدأ فيها الناس في تشارك العمل بروح المجتمع ويتواصلون بانفتاح مع بعضهم البعض.

٤. تركز قيادة القبول على قيمة كل فرد

قيادة المستوى ٢ تقودها العلاقات. ولا يمكن تحقيق هذا إلا إذا قدر الأفراد واحترموا بعضهم البعض. عندما يقل الاحترام في أي علاقة، فإنها تتلاشى. يمكنك الاهتمام بالآخرين دون أن تقودهم، ولكن لا يمكنك قيادتهم بشكل فعال بمستوى يتخطى المستوى ١ دون أن تهتم بهم.

يمكنك الاهتمام بالآخرين دون أن تقودهم، ولكن لا يمكنك قيادتهم بشكل فعال بمستوى يتخطى المستوى ١ دون أن تهتم بهم.

جميع القادة البارزين يقدرون الأفراد. ويعلون من شأن القيمة في منظماتهم. أحد أعظم القادة في حياتنا المعاصرة هو نيلسون مانديلا. لطالما كان مثلًا للقيادة التي تعلي من قيمة كل فرد على حدة. كانت قوته وتواضعه مثارًا للإعجاب، وكان يعي تمام الوعي مدى أهمية توجهه الذهني على قيادته. يقول "أترى، عندما يكون هناك خطر، يتصدر القائد الكفء الصفوف الأولى. ولكن عند الاحتفال، يمكث القائد الكفء بالخلف. إن أردت تعاون المحيطين بك، فاجعلهم يشعرون بأهميتهم. وقم بذلك بتواضع".

مؤخرًا كنت في رحلة قصيرة إلى جنوب أفريقيا، توقفت بإحدى مكتبات بيع الكتب واشتريت كتابًا بعنوان: Leading Like Madiba: Leadership Lessons from Nelson Mandela، لمارتن كالونجو باندا. وقمت بقراءته على متن طائرتي من جنوب أفريقيا إلى كينيا. كان ثريًا بالعديد من الخبرات الشخصية لأفراد عاصروا قائدهم، نيلسون مانديلا، وهو يضع للأفراد قدرًا عاليًا ويرفع من شأنهم.

ومن إحدى القصص المفضلة لديّ قصة رجل أعمال ناجح اسمه بيتر، والذي دعاه الرئيس إلى منزله ليتناول معه الإفطار.

في يوم المقابلة ارتدى بيتر أفضل ما لديه، وطلب من أحد سائقي الشركة، يدعى دومي، أن يوصله إلى منزل السيد مانديلا. ويا لدهشة بيتر، فإن مضيفه ينتظره في ساحة السيارات. ويتذكر بيتر،

> انتابني مزيج من مشاعر الفرح الشديد والتواضع، إذ ينتظرني السيد مانديلا بالخارج. وحيا كلًا منا أنا والسائق تحية حارة. ثم أومأ إلينا لنتفضل إلى الداخل. ولكن تبعًا لتقاليد السلوكيات المؤسسية أو البروتوكولات، انسحب السائق بهدوء ومكث بالسيارة. ثم دعاني السيد مانديلا إلى طاولة الإفطار. وقبل أن نبدأ في تناول الطعام مباشرة، بدا أن مضيفي فقد شيئًا ما. ثم سألني: "بيتر، أعتقد أنكما كنتما اثنين؟" فأجبته: "لا، سيدي. لقد أتيت منفردًا". فأصر "ماذا عن الرجل الآخر؟" فأجبته، "لا يا سيدي إنه فقط مجرد سائق. سينتظر بالسيارة". وفي تلك اللحظة وقف السيد مانديلا وذهب إلى حيث ينتظر السائق. قدم نفسه للسائق، وطلب منه أن يشاركنا تناول الإفطار. ثم اتجه السيد مانديلا إلى المطبخ وقال، "دومي سيشاركنا وجبة الإفطار، فهل لنا بطبق آخر؟".[٤]

لم ينسَ بيتر أبدًا ما فعله مانديلا. وكذلك دومي. ثم استطرد بيتر في حديثه، "إذا ما تعلم القادة أن يتنبهوا للشخصيات التي تكمن وراء تلك الألقاب التي تبدو في مظهرها متواضعة [السائقين، والحراس، والخدم]، فلن يشعر من يعملون بتلك الوظائف بالتقدير فقط، بل سيكتشفون ويسلكون آفاقًا جديدة في حياتهم. فيصبحون مؤدين أكفاء لوظائفهم. ويصلون للاكتفاء الذاتي". هذا هو التأثير الذي يمكن للقادة العظماء تركه على الأفراد. ولكن ليس عليك أن تكون قائدًا عظيمًا حتى تهتم بالآخرين. ينبغي عليك أن تتخذ قرارًا بأن تفعل هذا!

ليس هناك شيء يرفع من شأن الفرد سوى أن يحترمه ويقدره الآخرون. بكونك قائدًا بالمستوى ٢، ينبغي أن تجعل وعيك بتفرد الأشخاص وتقديرك للفوارق بينهم هما هدفاك. أنت في حاجة إلى أن تدعهم يعلمون أن لهم أهمية، أنك تتعامل معهم كأفراد لهم قيمتهم، وليس فقط مجرد عاملين. هذا التوجه الذهني يترك أثرًا إيجابيًا على الأفراد، ويعزز من قيادتك.

في بداية مساري الوظيفي، نصحني والدي نصيحة رائعة. فقال لي: "بُني، إن الغالبية العظمي من الناس الذين يدخلون من أبواب المنظمة يشعرون بعدم تقدير الناس لهم، وعدم الأمان، والضياع. وظيفتك أن تُغير هذا". لم أنسَ هذا الكلام أبدًا. وطوال عملي لمدة ستة وعشرين عامًا، كنت دائمًا أكافح لتنفيذ هذه النصيحة. وأحاول كذلك تنفيذها في إطار علاقات العمل. وإنني حتى أنفذها في منزلي. في كل يوم أظهر لزوجتي، مارجريت، مدى تقديري لها. وبينما كان يكبر أطفالنا، حاولنا أن نوفر لهم بيئة من التقدير وأعطيناهم حبًا مطلقًا. والآن كأجداد، نسعد أنا ومارجريت برؤية أحفادنا يترعرعون بينما نحن وآباؤهم نُظهر لهم يوميًا مدى أهميتهم لنا.

هناك خيط مشترك بين كل الأعمال التجارية العظيمة، والحكومات، والمراكز التعليمية، والمؤسسات الدينية. هذا الخيط هو أن كل فرد يقدر ويحترم الآخرين. وبما أنك قائد يرتقي للمستوى ٢، يمكنك أن تساعد بأن تكون مثالًا يحتذى به في هذا الأمر بمنظمتك.

٥. قيادة القبول تنمّي الثقة

يكف القادة الذين يرتقون من المستوى ١ إلى المستوى ٢ عن محاولة التأثير على الآخرين للحفاظ على منصبهم، ويبدءون في تنمية الثقة للحفاظ على علاقتهم. قد يكون هذا الأمر شاقًا، لأن في كثير من الأحيان يعطي القادة قيمة أكبر لإثارة إعجاب الآخرين بدلًا من أن تكون له مصداقية عندهم. هناك قصة بكتاب لصديقي بيل هايبلز تُعد مثالًا توضيحيًا تقليديًا لما قد يحدث عندما يريد القادة إبهار الآخرين. يقول بيل،

حصل كولونيل على ترقية حديثًا ... انتقل حديثًا إلى مكتب مؤقت حديث البناء أثناء حرب الخليج. ما أن وصل ولتوه انتهى من ترتيب الأشياء حتى رأى بطرف عينيه جنديًا قادمًا نحوه حاملًا صندوق أدوات.

ليظهر أنه شخص مهم، التف بسرعة ورفع سماعة الهاتف. وقال: "نعم، جنرال شوارتزكوبف، حسنًا، نعم بالطبع، أعتقد أنها خطة ممتازة... لقد وافقت على هذه الخطة. شكرًا لأنك استشرتني. فلنتحدث قريبًا نورم. إلى اللقاء". وبتأهب وضع السماعة والتف.

سأل الجندي، "كيف لي أن أساعدك؟".

"آه، أنا هنا فقط لأوصل لك الهاتف". [٥]

الثقة هي أساس القبول. إن كان لديك مصداقية عند الآخرين، فستحظى بالثقة. وكلما زادت الثقة، أصبحت العلاقات أقوى. وكلما تحسنت القيادة، زادت إمكانية أن يُؤذن للقائد أن يقود. هي عملية تراكمية تستغرق وقتًا، وتستهلك طاقة، وتتطلب العزم.

قال الأميرال المتقاعد جيمس ستوكديل: "عندما تعصف الأزمات يتشبث الناس بهؤلاء الذين يعرفون أنه يمكنهم الوثوق بهم؛ الذين هم متصلون بهم وليسوا منفصلين عنهم". تلك هي قوة القبول. ففي أوقات الشدة، العلاقات هي المأوى. وفي أوقات الفرص هي نقطة الانطلاق. يحتاج الأفراد إلى الثقة، لأنها تجعلهم يشعرون بالأمان الكافي ليُمَكّنهم من الإبداع، والمشاركة، والاستفسار، والمحاولة، وكذلك المخاطرة. من دونها، تضعف القيادة ويستحيل العمل الجماعي.

> "عندما تعصف الأزمات يتشبث الناس بهؤلاء الذين يعرفون أنه يمكنهم الوثوق بهم؛ الذين هم متصلون بهم وليسوا منفصلين عنهم".
> — جيمس ستوكديل

سلبيات القبول

يقع الضغط عليك لبناء علاقات إيجابية

إذا كنت شخصًا يميل للعلاقات، مثلي، ربما تكون مُحدثًا نفسك، *ما الجانب السلبي الذي يُحتمل أن يوجد في تطوير العلاقات، وبناء الثقة، والحصول على قبول الأفراد لقيادتهم؟ أليس هذا كله جيدًا؟* إجابتي يجب أن تكون لا. في حين حقيقة أن الإيجابيات تفوق السلبيات إلى حد كبير، فإنه لا يزال هناك جوانب سلبية للمستوى ٢. ها هي التي لاحظتها:

١. قيادة القبول تبدو لينة للغاية لبعض الأفراد

في بيئة حازمة، عالية الأداء، تتركز على القيادة، قد تبدو القيادة بالقبول "لينة" لبعض الأفراد. الاهتمام بالأفراد والعلاقات يمكن أن يُرى كضعف، خاصة من القادة الذين يملكون انحيازًا طبيعيًا تجاه الفعل (بدلًا من العاطفة). لهذا السبب، بعض الأفراد ينبذونه. يا له من خطأ، ويا له من عائق لقدرتهم على القيادة.

ملاحظتي كانت أن معظم الأفراد يبدءون قيادتهم مُركّزة إما على الجوانب "الصعبة" للقيادة، مما يعني جانب الإنتاجية، أو الجوانب "اللينة"، مما يعني جانب العلاقات. هؤلاء الذين يبدءون على الجانب الصعب ويرفضون تعلّم المهارات الأكثر

لينًا غالبًا يعلقون في المستوى ١. هم يرغبون في الذهاب إلى المستوى ٣ الإنتاجية، لكن لا يمكنهم بلوغه دون تعلّم واكتساب المستوى ٢ أولًا.

في المقابل، أولئك الذين يبدءون على الجانب اللين يشقون طريقهم إلى المستوى ٢ بسرور وسهولة، لكن إذا لم يقوموا بما هو أكثر من مجرد ربح العلاقات، يعلقون ولا ينتقلون أبدًا إلى المستوى ٣ أيضًا. الأمر يتطلب كلًا من القبول والإنتاجية لتصبح قائدًا جيدًا.

بدأت مسيرتي المهنية القيادية على الجانب اللين. ها هو الخبر الجيد: بنيت علاقات مع الأفراد بسرعة. ها هو الخبر السيئ: لم أرغب قط في اتخاذ قرارات صعبة. وجدت أمر حب الناس سهلًا، لكن عندما أنشأ حب الناس توترًا لقيادتهم، عادة ما كنت أتوقف عن القيادة. أحد الأسباب له علاقة بنشأتي. ترعرعت في بيت مُحب، وكنتيجة ظننت عن طريق الخطأ أنني يمكنني حب الناس فحسب لأكون ناجحًا. لكنني أيضًا وقعت في فخ الرغبة في عدم اتخاذ سوى القرارات التي يستحسنها ويتفق عليها الجميع. علقت في المستوى ٢، لأن الجانب "اللين" مني أصبح المسيطر على قيادتي.

تطلب الأمر أزمة داخلية لتساعدني أخيرًا على رؤية ما كنت أفعله بشكل خاطئ. حدث ذلك في وظيفتي الأولى كقائد، والتي كانت في بلدة صغيرة في إنديانا الجنوبية. كان الحضور كل عام يصوّت على ما إذا سيبقى القائد أم لا. لأني قائد ناشئ ذلك العام الأول، كان جعل الجميع سعداء أمرًا مهيمنًا على أفكاري وأفعالي. فعلت كل ما في وسعي للقيام بذلك، وظننت أنني نجحت.

ثم جاء التصويت. ما حييت لن أنسى النتائج قط: ٣١ نعم، ١ لا، و١ امتناع. كنت مُحطمًا! عندما يكون هدفك إرضاء الجميع ويكون هناك شخص ما غير راضٍ، يعتبر ذلك فشلًا. لم أتمكن من تصديق أن شخصًا ما لم يحبني. وكان الأمر تقريبًا بنفس السوء أن شخصًا آخر لم يهتم بشكل ما.

تلك الليلة بعدما قد عاد الجميع إلى منازلهم، هاتفت والدي.

قلت "أبي... لا أعلم ما يجب عليّ فعله. هل يجب أن أبقى أم يجب أن أرحل؟".
صدمت لسماعه يضحك على الطرف الآخر من الخط.

أجاب "بُني، ثق بي، أنت تحتاج إلى البقاء... إنه أفضل تصويت ستحصل عليه قط".

بقيت. لكنني كنت لا أزال لا أقود بشكل صحيح. للأشهر القليلة التي تلت سألت نفسي سؤالين باستمرار: من صوّت ضدي؟ وما الخطأ الذي قمت به؟ عدم نضجي جعلني أظن أن القادة الأكفاء دومًا لديهم قبول الجميع، لم يكن عليهم التعامل مع الصراع، وكان بإمكانهم تجنب واقع اتخاذ قرارات صعبة. (وبالمناسبة، كان محقًا. في مسيرتي المهنية، كان أفضل تصويت حصلت عليه قط).

كنت عالقًا في هذا النوع الخاطئ من التفكير لعدة أشهر. لكنني بعد ذلك أدركت ماذا كانت مشكلتي الحقيقية: كنت أسعى لرضا الآخرين. هدفي كان جعل الجميع سعداء. كان هذا الهدف خطأ. كقائد، كان يجب أن يكون هدفي مساعدة الأفراد، وليس إسعادهم.

هذا الإدراك غيّر قيادتي. تحررت للمرة الأولى. لم أعد أسيرًا لرأي كل شخص، والذي كان وضعًا غير صحي تمامًا للتواجد. تمكنت من التركيز على القيام بما اعتقدت أنه الأفضل للمنظمة وللأفراد. جعل الجميع سعداء ليست مسئولية. وليست حتى شيئًا ممكنًا. هذا الإدراك جعلني شجاعًا بشكل أكبر وواقعيًا بشكل أكبر في الوقت نفسه.

كنت أحتاج إلى إضافة الجانب الصعب للقيادة إلى نزعتي الفطرية تجاه الجانب اللين المهتم بالعلاقات. آخرون يجب أن يتعلموا الجانب اللين ويضيفونه إلى الجانب الصعب، الإنتاجي. الفكرة هي أنك تحتاج إلى كليهما. إذا كنت شخصًا مهتمًا بالعلاقات دون أن تكون منتجًا، لن تحقق أنت وفريقك أي تقدم. إذا كنت منتجًا دون أن تكون مهتمًا بالعلاقات، فقد تحقق درجة بسيطة من التقدم في البداية، لكن سيكون لديك عجز على المدى البعيد، لأنك إما ستنفر الأفراد أو ستستنزف طاقتهم. لا يمكنك أن تصبح ناجحًا في القيادة حتى تتعلم كليهما.

٢. القيادة بالقبول يمكن أن تكون محبطة للمنجزين

ذوو الإنجاز المرتفع يريدون تحقيق المهام وإتمامها *الآن*! هم عادة لا يرغبون في الإبطاء لأجل أي شيء أو أي شخص. تتطلب القيادة بالقبول منهم أن يفعلوا ذلك تمامًا. بناء العلاقات يتطلب وقتًا. يمكن أن يكون عملًا بطيئًا للغاية.

إذا كان لديك عند أحد الأطراف منجزون يتجاهلون العلاقات، يكون عند الطرف الآخر لديك أفراد مهتمون بالعلاقات للغاية ويسمحون لها بأن تصبح غاية لذواتهم. هذا أمر غير صحي أيضًا. في الواقع، السبب الأكثر شيوعًا لعدم انتقال القادة إلى المستوى ٣ هو أنهم يهتمون بالعلاقات جدًا حتى إنهم يفقدون رؤية الهدف الأساسي للقيادة: مساعدة الآخرين على العمل معًا، والتقدم، والإنجاز. عندما تصبح العلاقات غاية في حد ذاتها، عندها يضطرب التابعون ذوو الإنجاز المرتفع الذين يركزون على النتائج النهائية. عندما يحدث ذلك، عادة ما يحاولون أن يفعلوا أحد شيئين: تولي الأمر أو الرحيل. يجب أن تربح كلا المستويين كقائد لتكون ناجحًا.

إذا كنت ذا إنجاز مرتفع وقد أهملت العلاقات في قيادتك، قد تكون محدثًا نفسك، *لم أحتج إلى تطوير العلاقات لأصبح قائدًا جيدًا. لا أعتقد أن القائد حقًا يحتاج إلى المستوى ٢*. ها هي إجابتي لهذا: طالما تربح، الناس مستعدة للاتباع، حتى إذا كنت قاسيًا عليهم أو ذا منصب في قيادتك. مع ذلك، عندما تقود الأفراد للإنجاز دون التمهل لبناء علاقات، جزء منهم سيرغب في رؤيتك تخسر. هناك مقولة تذكر أنه إذا خطوت على أصابع الآخرين في طريق الصعود، قد يجعلونك تتعثر في طريق الهبوط. على أقل تقدير، إذا فشلت، فسيحتفلون بسقوطك وبعد ذلك يواصلون طريقهم.

> إذا خطوت على أصابع الآخرين في طريق الصعود، قد يجعلونك تتعثر في طريق الهبوط.

٣ . القادة بالقبول يمكن أن يتم استغلالهم

الأفراد ذوو أسلوب القيادة غير المنصب على العلاقات عادة ما تتم رؤيتهم كقادة جادين. القادة بالمنصب عادة ما يستخدمون مناصبهم لينئوا بأنفسهم عن المرءوسين. ذوو الإنجاز المرتفع عادة ما يرهبون تابعيهم. لكن عندما يهتم القادة بالعلاقات، يتقرب تابعوهم منهم بشكل طبيعي. هذا أحيانًا يعني أنهم يسيئون فهم الطيبة على أنها ضعف. يعتقدون أن التشجيع يعني أنهم ليس عليهم احترام الحدود. يفترضون أن التمكين يعني أن لديهم الحرية في أن يفعلوا أيًا ما يريدون. كنتيجة، يستغلون قادتهم.

يجب أن أعترف أن هذا حدث لي. عندما قمت بتشجيع الأفراد، اعتمد البعض على ذلك. وآخرون استغلوا ذلك. تطوير علاقات قريبة مع الذين يعملون معي أسفر عن صداقات مدى الحياة أعتز بها بعمق. لكنه أيضًا أسفر عن بعض خيبات الأمل لمدى الحياة.

بينما تبني علاقات مع أفراد في مستوى ٢، أعتقد أنك ستجد أن هناك أربعة أنواع من الأفراد:

- **الآخذون:** هؤلاء الذين يستغلون العلاقة ليحسّنوا أنفسهم، لكن ليس أنت أو أي أحد آخر. يستعيرون تأثيرك ولكنهم يحتفظون بالعائد.
- **المُطورون:** هؤلاء الذين يستغلون العلاقة بطريقة إيجابية، مُحسنين أنفسهم وإياك.
- **المعارف:** هؤلاء الذين يعيشون على علاقتهم معك لكنهم لا يقومون بأي شيء حيالها قط. يتسكعون منتظرين شيئًا جيدًا ليأتيهم، راضين بالعيش على نجاحات الآخرين ولا يتحملون قط مسئولية إنماء أنفسهم.
- **الأصدقاء:** هؤلاء الذين يستمتعون بعلاقتهم معك، يُجيبون نواياك الحسنة ولا يستغلونها أبدًا بشكل غير عادل.

إنها لمخاطرة أن يهتم المرء بالعلاقات، تمامًا مثلما تسمح لنفسك بالوقوع في الحب. بالطبع، يمكنك أن تبقى حذرًا ولا تتأذى أبدًا. لكنك أيضًا لن تكون لديك فرصة قط لتُكوّن علاقات عميقة، مُجزية والتي ستثري حياتك وحياة الآخرين. أتمنى أن تختار بناء العلاقات. اتخذت هذا الخيار مبكرًا في حياتي القيادية، وعلى الرغم من تعرضي للأذى واستغلالي من قبل الآخرين من وقت لآخر، أنا لا أندم على ذلك. معظم الأفراد يحترمون العلاقة، يتعاملون معها بالطريقة الصحيحة، ويضيفون قيمة كبيرة إليّ.

٤. قيادة القبول تتطلب انفتاحًا لتكون فعّالة

يشير المؤلف ريك وارين، "يمكنك أن تترك انطباعًا حسنًا في الأفراد عن بُعد، لكن يجب أن تقترب لتؤثر فيهم". عندما تفعل ذلك، يمكنهم رؤية عيوبك. مع ذلك، يشير وارين، "أكثر صفة جوهرية للقيادة ليست المثالية لكن المصداقية. يجب أن يتمكن الأفراد من الثقة بك".

> "أكثر صفة جوهرية للقيادة ليست المثالية لكن المصداقية. يجب أن يتمكن الأفراد من الثقة بك".
> — ريك وارين

لا يرغب معظم الأفراد في الإقرار بأخطائهم، وكشف عيوبهم، والمواجهة بنقصهم. لا يريدون أن يتم كشفهم. هم لا يقتربون للغاية من الأفراد بسبب السلبيات في حياتهم. إذا تلقى الأفراد منصب قيادة، يمكن أن يصبح الدافع لإخفاء ضعفهم حتى أقوى. معظم الأفراد يعتقدون أنهم يجب أن يُظهروا قوة أكبر كقادة. مع ذلك، إذا حاول القادة الحفاظ على المظهر مع الأفراد الذين يقودونهم، لا يمكنهم بناء علاقات حقيقية.

لتطوير علاقات حقيقية في مستوى القبول، يحتاج القادة إلى أن يكونوا صادقين. يجب أن يُقروا بأخطائهم. يجب أن يعترفوا بعيوبهم. يجب أن يدركوا نقصهم. بعبارة أخرى، يجب أن يكونوا على حقيقتهم. هذا مكان غير حصين

ليتواجد فيه قائد. وصدقًا، إنه أحد الأسباب الرئيسية لعدم تقدم الكثير من القادة قط من المستوى ١ إلى المستوى ٢ في القيادة.

٥. قيادة القبول صعبة على غير المحبوبين بالفطرة

إذا كنا صادقين، يجب أن نقر بأن بعض الأفراد موهوبون بالفطرة مع الآخرين. يتفاعلون بشكل جيد معهم ويطورون العلاقات بسهولة. يأتي المستوى ٢ بشكل طبيعي لمثل هؤلاء الأفراد. لكن ماذا عن غير الموهوبين بشكل طبيعي في التعامل مع الناس؟ بالنسبة لهم الانتقال إلى المستوى ٢ لا يأتي عادة بتلك السهولة. إذا أرادوا أن يربحوا القبول مع الآخرين، يجب أن يعملوا على جعل أنفسهم محبوبين بشكل أكبر.

لسنوات لاحظت الأفراد الذين لا يعملون بشكل جيد مع الآخرين، وسألت نفسي عن السبب. استنتاجي هو أن في معظم الحالات، الأفراد غير المحبوبين لا يحبون الناس بشكل كبير. لا أقول إنهم يكرهون الآخرين. لكني أقول إنهم لا يهتمون بالآخرين بما يكفي لبذل الطاقة المطلوبة لبناء روابط جيدة معهم.

أعتقد أن الأفراد لن يحققوا نجاحًا مع الآخرين إلا إذا كانوا مستعدين لدعم الآخرين. كيف يمكننا أن نفعل ذلك؟ كيف يمكننا أن نصبح محبوبين بشكل أكبر؟ عن طريق القيام بالآتي:

- اتخذ خيارًا للاهتمام بالآخرين. محبة الأفراد والاهتمام بهم هو خيار ضمن تحكمك. إذا لم تتخذه بالفعل، فاصنع ذلك الخيار.
- ابحث عن شيء مُحبب في كل شخص تقابله. إنه هناك. اجعل إيجاده وظيفتك.
- اكتشف ما الشيء المُحبب فيك وافعل كل ما بوسعك لمشاركته مع كل شخص تقابله.
- ابذل الجهد كل يوم لتعبر عما تحب في كل شخص في حياتك.

إذا أردت اكتساب قبول الآخرين والقيادة بفعالية في المستوى ٢، يجب أن تحب الناس وتصبح محبوبًا بشكل أكبر.

٦. قيادة القبول تجبرك على التعامل مع الشخص بأكمله

سُئل رائد السيارات هنري فورد ذات مرة: "لماذا أحصل دائمًا على الشخص بأكمله في حين أن كل ما أريده فعلًا هو زوج من الأيادي؟". لنواجه الأمر: العلاقات فوضوية. كثير من القادة سيفضلون التعامل مع الأفراد فقط من حيث حياتهم العملية. لكن الواقع هو أنه عندما تقود شخصًا، فأنت تحصل دومًا على الشخص بأكمله، فيما يشمل اختلاله الوظيفي وحياته الأسرية ومشكلاته الصحية ومزاياه الغريبة.

القادة الأكفاء يفهمون أن قلب القيادة هو التعامل مع الأفراد والتعامل مع الجيد، والسيئ، والقبيح في كل شخص. يفعلون ذلك في المستوى ٢. يعبر خبراء القيادة وارين بينيز وبيرت نانوس عن الأمر بهذه الطريقة:

> القيادة هي عمل إنساني بشكل جوهري. كل من الجامعات والشركات يغفلون عن هذه النقطة بشكل خطير مع تشديدهم المفرط على الأدوات الكمية الرسمية، والمشكلات الجلية، وحالات "العلاقات الإنسانية" المبالغ في تبسيطها بشكل سخيف. ما اكتشفناه هو أنه كلما ارتفع المنصب، زاد التعامل بين الأفراد والتعامل الإنساني. يقضي أعلى المديرين التنفيذيين لدينا حوالي ٩٠ بالمائة من وقتهم مهتمين بفوضى مشكلات الأفراد.[٦]

أعتقد أننا إذا كنا صادقين، يجب أن نُقر بأن فوضى مشكلات الأفراد هي ما يمكن أن يجعل القيادة غير ممتعة. في كثير من الأحيان، بينما يتسنى لنا معرفة الآخرين ونبدأ رؤية عيوبهم، نصاب بخيبة أمل فيهم. وعادة ما ننتهي مثل المرأة في الحفلة التي كانت تحاول بأقصى ما بوسعها أن تبدو سعيدة. ولاحظت أخرى خاتمًا ضخمًا متلألئًا على إصبعها وهتفت: "واو! يا لها من ماسة جميلة!".

"نعم" قالت، "إنها ماسة كالاهان".

"أتمنى لو عندي واحدة!" أجابت الناظرة.

"لا، أنتِ لا تتمنين ذلك"، ردت المرأة بشكل لاذع.

"لِمَ لا؟".

"لأنها تأتي مع لعنة كالاهان".

"ما لعنة كالاهان؟".

بتحسّر عميق ونظرة بائسة، قالت، "السيد كالاهان!".

كلما عرفنا الآخرين، أصبنا بخيبة أمل. لماذا؟ لأن كلًا منا لديه نقائص وعادات مزعجة. كلنا نفشل. بعد سنوات نيكسون، قال بيلي جراهام، "كل شخص لديه القليل من ووترجيت في نفسه". يجب أن نتعلم تقبّل ذلك عن أحدنا الآخر ونظل نعمل معًا.

كقائد، قد يتم إغراؤك لبناء علاقات فقط مع الأفراد الذين تحبهم أو مع أولئك الذين على توافق كبير معك، وتجاهل الآخرين. مع ذلك، بالقيام بذلك، لديك احتمالية خسارة الكثير من الأفراد. من المهم تذكر أنه في حين أن الأشياء المشتركة بيننا ربما تجعل العلاقات ممتعة، الاختلافات هي ما تجعلها مشوقة بحق. القادة الأكفاء في المستوى ٢ يتعاملون بنجاح مع تلك الاختلافات ويستغلونها لصالح الفريق والمنظمة.

القادة الأكفاء قادرون على النظر إلى الحقائق القاسية ورؤية عيوب الآخرين ومواجهة الواقع، ويفعلون ذلك بروح من الكياسة والصدق. لا يتجنبون المشكلات؛ بل يقومون بحلها. قال القائد المؤيد للقضاء على العنصرية فريدريك دوجلاس مرة إنك لا يمكنك توقع جني محصول دون حرث، ولا يمكنك توقع مطر دون رعد وبرق. القادة الذين يبنون العلاقات يتفهمون أن الصراع جزء من التقدم. حتى إنه كثيرًا ما يكون بنّاءً.

الخلاصة في المستوى ٢ هي أن معظم سلبيات القيادة تأتي من التعامل مع الأفراد. إذا كنت تهتم بالأفراد وتفهمهم، تتوقع ألا تسير الأمور بسلاسة. إذا دخلت في

القيادة على مستوى القبول بهذا التوقع، فإنه يحررك لتقود بتوجه ذهني إيجابي وعقل متفتح. أنت تعلم أنه طالما لا يزال للناس نبض، ستتعامل مع مواقف فوضوية وصعبة.



أفضل سلوكيات المستوى ٢
كيف تكسب قبول الآخرين

إذا وجدت نفسك في مكان، حيث تحتاج إلى أن تبدأ العمل على ربح قبول الأفراد في المستوى ٢، فما الذي يجب عليك فعله؟ كيف يمكنك الاستفادة من الفرصة إلى أقصى حد لتتطور كقائد مهتم بالعلاقات؟ افعل الآتي:

١ . اتصل بنفسك قبل أن تحاول الاتصال بالآخرين

أحد أسرار الاتصال بالأفراد وبناء علاقات هو معرفة ومحبة نفسك. في كتابي *الفوز مع الناس* (مكتبة جرير)، أدعوه مبدأ المرآة، والذي يقول: "أول شخص يجب أن نعاينه هو أنفسنا". العمل على بناء العلاقة يجب أن يبدأ دومًا بنفسك. ماذا يعني ذلك؟

أول شخص يجب أن أعرفه هو نفسي؛ الوعي الذاتي

تبدو الطبيعة الإنسانية أنها تهب الأفراد القدرة على تقييم كل شخص في العالم ما عدا أنفسهم. قلة قليلة من الأفراد موهوبون بالوعي الذاتي الفطري. إذن ما العمل؟ كن تلميذًا لنفسك. تعلّم نقاط قوتك وضعفك. اطلب من الآخرين تقييمك. تفهم الطريقة التي تفكر، وتشعر، وتتصرف بها في كل نوع من المواقف. ثم

حالما تعرف من أنت، انسَ نفسك وصب تركيزك على الآخرين. سترتبط بالناس من موضع قوة.

أول شخص يجب أن أنسجم معه هو نفسي؛ الصورة الذاتية

أعرف أناسًا لم ينسجموا قط مع أنفسهم ليوم واحد في حياتهم. لا يعجبهم مظهرهم. أو يتمنون لو منحوا مواهب مختلفة أو نوع شخصية مغايرًا. لا تعجبهم نشأتهم أو وجهتهم. هناك أشياء كثيرة يمكنك تغييرها عن نفسك. اعمل بجد عليها. لكن هناك أشياء كثيرة أيضًا لا يمكنك تغييرها. تقبلها. خذ بنصيحة توماس جيفرسون: فيما يتعلق بالضمير، قف كالصخرة؛ فيما يتعلق بالموضة، اسبح مع التيار.

أول شخص يتسبب لي بالمشكلات هو نفسي؛ الصدق الذاتي

قال الممثل الهزلي جاك بار بسخرية: "بالنظر إلى الوراء، حياتي تبدو مثل سباق حواجز كبير، مع كوني الحاجز الرئيسي". معظم الناس الذين لا يصلون إلى أي مكان في الحياة يلومون أنفسهم. هم لا يؤمنون بها. يصنعون المشكلات ثم يتظاهرون أنها خطأ شخص آخر. يريدون التغيير لكن لا يريدون النمو. إنه أمر صعب للغاية أن تكون موهومًا وناجحًا في الوقت نفسه.

إنه أمر صعب للغاية أن تكون موهومًا وناجحًا في الوقت نفسه

حتى القلة الذين يتدبرون أمر تحقيق ذلك لا يمكنهم الحفاظ عليه قط. إذا أردت أن تبني علاقات، تحتاج إلى أن تكون صادقًا، بدءًا بنفسك.

أول شخص يجب أن أغيره هو نفسي؛ التحسين الذاتي

إذا أردت أن تبدل حياتك للأفضل، إذًا أول شيء يجب عليك فعله هو تغيير نفسك للأفضل. نصح المؤلف صاموائيل جونسون بأن "ذلك الذي لديه معرفة ضئيلة للغاية بالطبيعة الإنسانية، حيث يطلب السعادة من خلال تغيير أي شيء

عدا طبعه الخاص، سيهدر حياته في جهود غير مثمرة ويضاعف كآبته التي يقصد إزالتها". في كثير من الأحيان نبحث خارج أنفسنا عن مصدر مشكلاتنا. الحقيقة هي أن الكثير يأتي من داخلنا.

أول شخص يمكنه إحداث فرق هو نفسي؛ المسئولية الذاتية

كل إنجاز بارز يبدأ بشخص واحد يتقدم ويلتزم بإحداث فرق. هذا الشخص عندها يتحمل المسئولية لتمريرها إلى الآخرين. إذا لم تتحمل مسئولية نفسك، إذًا لا تتوقع أن تصبح حياتك مختلفة بأي شكل عما هي الآن.

٢. طوّر أسلوب قيادة يهتم بالأفراد

القادة بالقبول لا يركنون إلى القواعد لقيادة الآخرين. لا يعتمدون على الأنظمة. ولا يحاولون أبدًا أن يحكموا بالعصا. (أي شخص يفعل ذلك يحتاج إلى معرفة أن كل عصا تتكسر في النهاية). بدلًا من ذلك، يستخدمون لمسة شخصية كلما تعاملوا مع الأفراد. يستمعون، يتعلمون، وبعد ذلك يقودون. يطورون العلاقات. لديهم أكثر من سياسة الباب المفتوح، هم يعلمون أن الباب يتحرك في كلا الاتجاهين. يدخلون منه ويستمتعون بوقتهم ضمن الذين يقودونهم للتواصل معهم.

قال هيرب كيليهر: "القيادة المنظمة هي مسألة تتعلق بالروح بقدر ما تتعلق بالأنظمة. القيادة الفعالة تجد مصدرها في الفهم. ما لم يكن لدى القائد وعي بالإنسانية، الحساسية تجاه الآمال والطموحات لأولئك الذين يقودهم، القدرة على تحليل القوى العاطفية التي تحفز السلوك، لن يتمكن من الإنتاج والنجاح بغض النظر عن عدد المرات الأخرى التي يتم منح حوافز فيها".

> "القيادة المنظمة هي مسألة تتعلق بالروح بقدر ما تتعلق بالأنظمة. القيادة الفعالة تجد مصدرها في الفهم
> — هيرب كيليهر

طريقة أخرى لقول ذلك هي أن القادة الأكفاء لا يستبعدون الأفراد قط من المعادلة في أي شيء يقومون به. دومًا ما يضعون الأفراد في حسبانهم، أين يكونون، ما يعتقدونه، ما يشعرون به. كل سؤال يطرحونه يتم التعبير عنه في سياق الأفراد. معرفة ما يجب فعله ليس كافيًا لجعل شخص ما قائدًا كفئًا. فقط لأن شيئًا ما صحيح لا يعني بالضرورة أن الأفراد سيسمحون لك بالقيام به. القادة الأكفاء يضعون ذلك في الحسبان. ويفكرون ويخططون بناءً على ذلك.

إذا أردت أن تصبح ناجحًا في المستوى ٢، يجب أن تفكر أقل من حيث الأنظمة وأكثر من حيث مشاعر الأفراد. يجب أن تفكر أكثر من حيث القدرة الإنسانية وأقل من حيث القواعد. يجب أن تفكر أكثر من حيث الاقتناع وأقل من حيث الإجراءات. بعبارة أخرى، يجب أن تفكر في الأفراد قبل أن تحاول أن تحرز تقدمًا. لتقوم بذلك كقائد بالقبول، يجب أن توفر أجواء متناغمة، وتحافظ على توجه ذهني متفائل، وتمتلك أذنًا صاغية، وتقدم للآخرين ذاتك الحقيقية.

٣. مارس القاعدة الذهبية

أحد انتقادات القيادة بالقبول هو أنها يمكن أن تتلاعب بالآخرين. أتفق أن القادة الذين يصبون تركيزهم على تحفيز الأفراد يمكنهم استخدام القيادة من أجل الكسب الشخصي على حساب الآخرين. هناك خط دقيق بين التلاعب بالأفراد وتحفيزهم. مع ذلك، يمكن للقائد بالقبول أن يُبقى هذا الميل قيد الضبط ويمتنع عن الانتقال من التحفيز إلى التلاعب من خلال اتباع القاعدة الذهبية.

عادة ما تتاح لي الفرصة للسفر دوليًا والتحدث إلى تنوع هائل من جمهور ذي ثقافات، ولغات، وتاريخ، وقيم، واهتمامات مختلفة. مع ذلك، كل الرجاء هو أن أقضي بعض الوقت في تعليمهم عن النزاهة في العلاقات. في تلك المواقف، دومًا ما أعلّم القاعدة الذهبية: "عامل الآخرين كما تحب أن تعامل". تلك القاعدة البسيطة يمكن أن يتم فهمها واتباعها عالميًا. إنها تؤسس المعيار المنطقي للعلاقة، والذي يمكن تطبيقه. وإنها جوهر تعليمي يمكن إيجاده في كل ثقافة ودين. إنها دليل الحياة

الأكثر بساطة، والأكثر شمولية، والأكثر إيجابية الذي يمكن إيجاده. ألقِ نظرة إلى كم التنوعات عن القاعدة الذهبية التي تمكنت من إيجادها:

"أيًا كان ما تحب أن يفعله الناس لك، افعل مثله لهم".[٧]

"لا يؤمن أحدكم حتى يحب لأخيه ما يحب لنفسه".[٨]

"ما هو مكروه لك، لا تفعله لأخيك. هذا هو القانون الكامل؛ كل ما تبقى هو تعليق".[٩]

"لا تجرح الآخرين بما يؤلم نفسك".[١٠]

"هذا هو مجموع الواجب؛ لا تفعل للآخرين ما لا تريدهم أن يفعلوه لك".[١١]

"ما هو كريه لنفسك لا تفعله للآخرين".[١٣]

"وإذا كانت عيناك تلتفت تجاه العدالة، فاختر لجارك ما تختاره لنفسك".[١٤]

"يجب أن يتجول المرء معاملًا جميع المخلوقات كما سيُعامل هو نفسه".[١٥]

مثل يوروبي (نيجيريا): "الذي يهم بأخذ عصا مدببة ليقرص فرخًا صغيرًا، يجب أن يجربه أولًا على نفسه ليشعر كيف يؤلم".[١٦]

من الواضح أن القاعدة الذهبية تتقاطع مع حدود ثقافية ودينية ويعتنقها ناس تقريبًا من كل أنحاء العالم. وما الذي تفعله هذه القاعدة؟ ممارسة القاعدة الذهبية في القيادة تمكّن الجميع من الشعور بأنهم محل احترام. هذا يُغيّر بيئة القسم أو المنظمة بأكملها. عندما يتغير القادة من قيادة الأفراد في بيئة يحكمها المنصب إلى احترام الأفراد في بيئة يحكمها القبول، ينتقل العاملون من الشعور بأنهم كأسهم إلى الشعور بأنهم حاملي أسهم.

> ممارسة القاعدة الذهبية في القيادة تمكن الجميع من الشعور بأنهم محل احترام.

٤. كن الرئيس المشجع لفريقك

لسنوات عديدة استمتعت بصداقة عائلة كاثي، قادة سلسلة مطاعم Chick-fil-A. في أحد الأيام عندما كنت أتناول العشاء مع تروت كاثي مؤسس الشركة، قال: "هل تعلم كيف أميز شخصًا يحتاج إلى التشجيع؟ طالما أنه يتنفس، فهو يحتاج إلى تربيتة على الظهر!".

لم أقابل بعد شخصًا لا يستمتع ويستفيد من التشجيع. لا أحد أكبر من أن يقدّر الثناء الإيجابي والتشجيع من شخص آخر، مهما كان مستوى نجاحه، أو عمره، أو خبرته، أو تعليمه. تجد مثالًا رائعًا على هذا في حياة المؤلفين والمدرسين الموهوبين: سي. إس. لويس وجي. آر. آر. تولكين. الصديقان، كلاهما أستاذ في جامعة أوكسفورد، كثيرًا ما التقيا ليتشاركا مع أحدهما الآخر الرواية الخيالية التي كانا يكتبانها. عندما كان تولكين يكتب The Lord of the Rings، أصبح مثبط العزيمة. شجّع لويز صديقه باستمرار ليواصل الكتابة. كان لويز يوبخه قائلًا: "تولكين، أين الفصل التالي؟ لا يمكنك الاستسلام الآن". في السنوات اللاحقة، اعترف تولكين بمدى الاختلاف الذي أحدثته مساهمة لويز الإيجابية: "الديّن الذي أدين له به وأعجز عن وصفه لا يمكن قياسه"، كتب تولكين. "لوقت طويل، كان جمهوري الوحيد".

كقائد، لديك طاقة كبيرة لتسمو بالأفراد. قالت الأم تيريزا، "الكلمات الطيبة يمكن أن تكون مختصرة وسهلة القول، لكن صداها لا نهائي". أنا على يقين أن كلمات لويز التشجيعية كانت ذات صدى في آذان تولكين، بينما جاهد ليكتب تحفته الخيالية. كقائد، يمكن أن يكون لديك تأثير إيجابي مماثل على الآخرين. الأفراد يستمتعون بالتأييد من زميل. لكنهم يقدرونه حقًا من قائدهم. الكلمات "أنا سعيد أنك تعمل معي؛ أنت تضيف قيمة رائعة للفريق" تعني الكثير عندما تصدر من شخص يضع في اعتباره مصلحة

> "الكلمات الطيبة يمكن أن تكون مختصرة وسهلة القول، لكن صداها لا نهائي".
> — الأم تيريزا

الفريق، أو القسم، أو المنظمة.

إذا أردت أن يكون الأفراد إيجابيين وأن يكونوا سعداء دومًا عندما يأتون لرؤيتك، قم بتشجيعهم. إذا أصبحت الرئيس المشجع لأعضاء فريقك، سيعملون بجد ويكافحون ليلاقوا توقعاتك الإيجابية.

٥. اعقد توازنًا بين الاهتمام والصراحة

كثير من الأفراد تتكون لديهم الفكرة الخاطئة عن مفهوم القيادة بالقبول عندما يصبحون على دراية بها. البعض يظن أن النجاح في مستوى القبول من القيادة يعني معاملة الأفراد في فريقهم مثل العائلة. هذا يكاد يكون خاطئًا دومًا. الأفراد لا يتعاملون بواقعية مع عائلتهم. أنا لا أفعل. لديّ مستوى أعمق من الالتزام معهم من الذي مع الآخرين. بغض النظر عما يفعلون، أنا ملتزم بمنحهم حبًا غير مشروط. لديهم امتيازات لا أبذلها لآخرين. والتنازل من جانبي متواصل. (أي شخص يقول إنه لا يؤمن بالتنازل لم يتزوج قط، أو ظل متزوجًا). ما يجعل العائلة رائعة ليس ما يجعل الفريق رائعًا. العائلات تقدّر المجتمع قبل الإسهام. العمل يقدّرِ الإسهام قبل المجتمع. أفضل الفرق تعقد توازنًا.

آخرون يعتقدون أن القيادة بالقبول تعني منح أفراد الفريق إذنًا لعمل أيًا ما يريدون. هذه الفكرة خاطئة أيضًا. فقط لأنك تهتم بأمرهم، لا يعني أن تسمح لهم بالعمل دون مسئولية أو مساءلة. إذا كنت تهتم بأمر الآخرين، عاملهم باحترام، وابنِ علاقات إيجابية معهم، لديك في الواقع فرص أخرى عديدة للتحدث بصراحة ويكون لديك محادثات صعبة معهم ستساعدهم على النمو والأداء بشكل أفضل.

كل شخص لديه مشكلات ويقترف أخطاء في مكان العمل. كل شخص يحتاج إلى أن يتحسن ويحتاج إلى أن يأتي شخص إلى جانبه ويساعده على ذلك. كقائد، إنها مسئوليتك وامتيازك أن تكون الشخص الذي يساعدهم على أن يصبحوا أفضل. هذا يبدأ عادة بمحادثة صريحة. لكن قبل أن تُجريها، يساعدك أن تسأل

نفسك ماذا قد تكون طبيعة المشكلة. صديقي سام شوند يقول إنه عندما يكون لديه صعوبة مع شخص ما، يطرح على نفسه سؤالًا واحدًا بسيطًا، "هل هذا شخص لا *يستطيع أم لا يريد؟ لا يستطيع* تتعلق بالقدرات. يمكننا أن نساعد تلك الأنواع من الأفراد في أغلب الحالات، ليس في كل الحالات، لكن في معظمها. لكن لا يريد تتعلق بالتوجه الذهني. إذا كانت المشكلة هي التوجه الذهني، يكون الآن هو الوقت المناسب لإخبار هذا الشخص بوجود المشكلة، لأنه ها هي المسألة: نحن نقوم بتعيين الأفراد لما يعرفونه ونصرفهم لما هم عليه".

أؤمن بأن الأفراد يمكنهم تغيير توجهاتهم وتحسين قدراتهم. ولأني أفعل ذلك، أتحدث إليهم عن أوجه تقصيرهم. إذا كنت قائدًا وتريد أن تساعد الأفراد، تحتاج إلى أن تكون مستعدًا لإجراء تلك المحادثات الصعبة. إذن كيف يتعامل قائد مع اهتمامه بالعلاقات بينما لا يزال يحاول أن يحرز تقدمًا مع الآخرين؟ بموازنة الاهتمام مع الصراحة. الاهتمام دون الصراحة ينشئ علاقات مفككة. الصراحة دون الاهتمام تنشئ علاقات متباعدة. لكن توازن الاهتمام مع الصراحة ينشئ علاقات تتطور.

> الاهتمام دون الصراحة ينشئ علاقات مفككة. الصراحة دون الاهتمام تنشئ علاقات متباعدة.

اسمح لي أن أساعدك على فهم كيف أن الاهتمام والصراحة يعملان معًا لمساعدة القائد على النجاح في المستوى ٢:

الاهتمام يقدر الشخص بينما الصراحة تقدر إمكانيات الشخص

لتقود بنجاح في المستويات ٢ وأعلى، من المهم لك أن تقدر الأفراد. هذا أساسي للعلاقات المتينة. الاهتمام بالآخرين يُظهر أنك تقدرهم. مع ذلك، إذا أردت أن تساعدهم على أن يصبحوا أفضل، يجب عليك أن تكون صادقًا حيال ما يحتاجون إلى تحسينه. هذا يُظهر أنك تُقدر إمكانيات الشخص. يتطلب هذا الصراحة.

أحد أسرار كون المرء صريحًا هو أن يفكر، ويتحدث، ويتصرف فيما يتعلق بالشخص الذي لديه الإمكانيات ليكون وليفكر كيف يمكنك أن تساعده على تحقيقها. يقول المثل،

الإخلاص هو جروح الصديق،
لكن الخداع هو قبلات العدو.[١٧]

إذا كنت صريحًا مع الآخرين مع وضع مصلحتهم في الاعتبار، فلن يكون الأمر مؤلمًا. يمكنه أن يكون مشابهًا لعمل الجراح. قد يؤلم، لكن الغاية منه المساعدة وينبغي ألا يؤذي. كقائد، يجب أن تكون مستعدًا وقادرًا على القيام بذلك. إذا لم تكن كذلك، فلن تتمكن من مساعدة تابعيك على النمو والتغير.

الاهتمام يؤسس العلاقة بينما الصراحة توسع العلاقة

الأشياء التي تساعد عادة على تأسيس العلاقة هي المصلحة المشتركة والاهتمام. لكن تلك الأشياء ليست كافية عادة لتجعل العلاقة تنمو. لتوسيع علاقة، يلزم الصراحة والتواصل المفتوح.

معظم القادة الذين أتحدث إليهم لديهم محادثة صعبة يعلمون أنهم يحتاجون إلى إجرائها لكنهم يتجنبونها. هم عادة مترددون لأحد سببين: إما أنهم لا يحبون المواجهة، أو يخافون أنهم سيؤذون الشخص الذي يحتاجون للتحدث إليه. لكن إذا كان يمكن للقائد أن يوازن الاهتمام والصراحة، في الواقع سيعمق ويوطد العلاقة.

دعني أمنحك مثالًا. جاءت شيريل لتعمل لديّ لأنها كانت طموحة حقًا ولديها العديد من الإمكانيات. لمدة ستة أشهر، شاهدت عملها، وما اكتشفته أنها كانت رائعة في الجانب الصلب من القيادة. كانت حيوية. كانت مُنظَمة. كانت مخططة جيدة. وكانت دومًا ما تنجز المهام. لكنها أهملت الجانب اللين من القيادة

بالكامل، الجزء الخاص بالعلاقات. لم تكن تكسب في صفها أي أحد ممن كانت تقود. كنتيجة، لم تكن تجني التأثير، مما عنى أن قيادتها كانت ستكون محدودة للغاية.

حددت موعدًا للاجتماع معها حتى نتمكن من إجراء محادثة صريحة عن أسلوب قيادتها. أخبرتها كم أحترم إمكانياتها وكم أهتم بها كشخص. لكني أيضًا أخبرتها أين كان تقصيرها وكيف سيُحِدّ ذلك من قدرتها على قيادة الآخرين. عرضت عليها أيضًا تدريبها في جانب العلاقات. ويُحسب لها أن تقبلت نقدي وقبلت بمساعدتي.

للعامين التاليين، تقابلت معها بانتظام، انتقدت تفاعلها مع الآخرين، وأعطيتها واجبات للقراءة، وطلبت منها أن تفعل أشياء ستوسع من قدراتها. ازدهرت كقائدة وبدأت في ربح الأفراد في المستوى ٢. وحررها هذا لتستمر في النمو. لم يمضِ وقت طويل قبل أن تشق طريقها إلى المستوى ٤ مع الكثير من الأفراد في المنظمة.

لا يستجيب الجميع بشكل جيد إلى المحادثات الصريحة. لنواجه الأمر: الصدق يمكن أن يجرح. بعض الأفراد ينغلقون عندما تنتقدهم. آخرون يرحلون ويعملون بمكان آخر. مع ذلك، إذا أجريت محادثات صريحة مع شخص ما، وصمد ونما، فسيجعل من نفسه مرشحًا لتسلق المستوى ٣ وما بعده، بالضبط كما فعلت شيريل.

الاهتمام يُعرّف العلاقة بينما الصراحة توجه العلاقة

العلاقات المتينة يتم تعريفها بمدى اهتمام الأفراد بأحدهم الآخر. لكن فقط لأن الأفراد يهتمون بأحدهم الآخر لا يعني أنهم سيذهبون إلى أي مكان معًا. عمل الفريق معًا لتحقيق هدف هو مسئولية القائد، وهذا عادة يتطلب الصراحة. صديقي، كولين سيويل، مالك عدة وكالات سيارات، أخبرني: "يجب على القادة أن

يتخذوا أفضل القرارات لأكبر مجموعة من الأفراد. لذا، القادة يتخلون عن حق إرضاء فرد إذا كان هذا يؤذي الفريق أو المنظمة".

> "يجب على القادة أن يتخذوا أفضل القرارات لأكبر مجموعة من الأفراد. لذا، القادة يتخلون عن حق إرضاء فرد إذا كان هذا يؤذي الفريق أو المنظمة".
> — كولين سبويل

الحصول على نتائج دومًا ما يهم، والقادة الأكفاء لا يغفلون عن هذا أبدًا. في إحدى الليالي على مأدبة كرة السلة كان رئيس كلية الناشئين يُهنئ المدرب والفريق بنحو مسرف. سأل المدرب ذو الابتسامة المشرقة الرئيس، "هل كنت ستظل تحبني بهذا القدر إذا لم نربح؟".

"سأحبك بنفس القدر.... فقط سأفتقد وجودك بالقرب".

أشار الجنرال المتقاعد ووزير الخارجية السابق كولين باول إلى أن "القيادة الجيدة تتضمن المسئولية عن سلامة المجموعة، مما يعني أن بعض الأفراد سيغضبون من أفعالك وقراراتك. إنه أمر حتمي إذا كنت صادقًا". إذا أردت أن تقود الأفراد بشكل فعال، تحتاج إلى أن تكون مستعدًا لتوجيههم بصراحة.

ينبغي ألا يتخطى الاهتمام الصراحة أبدًا، بينما ينبغي ألا تحل الصراحة محل الاهتمام أبدًا.

الخلاصة، والتي أصبحت واضحة جدًا بالفعل، هي أن القادة الناجحين يجب أن يعتنقوا كلًا من الاهتمام والصراحة. لا يمكنك تجاهل أي منهما. لذا لأساعدك على إبقاء التوازن بين الاثنين، أنشأت قائمة مرجعية للصراحة والاهتمام في التعامل مع الآخرين. قبل أن تجري محادثة صريحة، تأكد من أن بإمكانك الإجابة بنعم عن الأسئلة التالية:

- هل استثمرت في العلاقة بشكل كافٍ لأكون صريحًا معهم؟
- هل أنا حقًا أقدّرهم كأشخاص؟
- هل أنا متأكد أن تلك هي مشكلتهم وليست مشكلتي؟
- هل أنا متأكد أنني لست أتحدث لأنني أشعر بالتهديد؟

- هل المشكلة أكثر أهمية من العلاقة؟
- هل هذه المحادثة تخدم بشكل واضح مصلحتهم وليس فقط مصلحتي؟
- هل أنا مستعد لاستثمار الوقت والطاقة لمساعدتهم على التغيّر؟
- هل أنا مستعد لأعرض عليهم كيف يفعلون شيئًا ما، ليس فقط قول ما الخطأ؟
- هل أنا مستعد وقادر على وضع توقعات واضحة محددة؟

إذا كان بإمكانك الإجابة بنعم عن كل تلك الأسئلة، إذًا ربما تكون دوافعك صحيحة ولديك فرصة جيدة لتكون قادرًا على التواصل بشكل فعال.

عندما كنت قائدًا صغير السن، وجدته أمرًا صعبًا للغاية أن أجري محادثات صريحة مع الآخرين. غالبًا كنت أؤجل تلك المناقشات الصعبة، آملًا أن المشكلة ستذهب بعيدًا. نادرًا ما حدث ذلك. ربما تفهم ذلك. إذا كنت كذلك، فستكون سعيدًا لتسمع أنك طبيعي. مع ذلك، أنت تحتاج إلى معرفة أن المحادثات الصريحة هي مسئولية القائد، ويجب أن تُجرى، لكن بالطريقة الصحيحة والتوجه الذهني الصحيح. عندما يتم تعيين موظف ليقوم بوظيفة معينة ولا يقوم بها، هذا يؤذي الفريق والمنظمة. وعندها يحين الوقت للقائد ليتخذ إجراءً. يمكن أن يكون هذا صعبًا للغاية؛ لكن على المدى الطويل، إنه الأفضل ليس للمنظمة فحسب لكن أيضًا للشخص الذي يحتاج إلى سماع ما الذي يحدث على نحو غير صحيح.

المرة المقبلة التي تجد نفسك في موضع تحتاج فيه إلى إجراء محادثة صريحة، فقط تذكر هذا:

- أجرها بسرعة – اجرف الكومة بينما لا تزال صغيرة.
- أجرها بهدوء، ليس في غضب قط – استخدم القائمة المرجعية للصراحة والاهتمام.
- أجرها في خصوصية – أنت تريد أن تساعد الشخص، لا أن تحرجه.
- أجرها بشكل مدروس، بطريقة تقلل الإحراج أو الترهيب.

إذا كان هدفك مساعدة الفرد، وتحسين الفريق، وتحقيق رؤية المنظمة، إذًا هذا هو المسار الذي يجب عليك اتباعه كقائد.

بينما تعمل مع الآخرين وتجري محادثات صريحة، دعني أُذكرك بشيء إضافي: الصراحة هي طريق ذو اتجاهين. إذا كنت تريد أن تكون قائدًا فعالًا وتشق طريقك إلى المستوى ٢، يجب أن تسمح للذين تعمل معهم أن يكونوا صرحاء معك. يجب أن تحث على التغذية الاسترجاعية. ويجب أن تكون ناضجًا وواثقًا بما يكفي لتتقبل نقد الآخرين دون دفاعية وتتعلم منه. يقول خبير القيادة وارين بينيز: "القادة الفعالون يُكافئون المعارضة، وأيضًا يشجعونها. هم يفهمون أن عدم الارتياح اللحظي الذي يشعرون به -أيًا كان- نتيجة إخبارهم من وقت لآخر أنهم على خطأ، تعوضه حقيقة كون "التغذية الاسترجاعية المدروسة" تزيد من قدرة القائد على اتخاذ قرارات جيدة".[١٨] الاهتمام بالأفراد، واتخاذ قرارات جيدة لجميع المعنيين، وبناء علاقات متينة هي كل ما يمثله المستوى ٢. هذا هو القبول في أفضل أشكاله.

قوانين القيادة في مستوى القبول

إذا أردت استخدام قوانين القيادة لتساعدك على النمو واكتساب القبول في المستوى ٢، إذًا فكّر في التالي:

قانون التأثير
المقياس الحقيقي للقيادة هو التأثير ـ لا أكثر، لا أقل

إذا لخصت القيادة إلى جوهرها، إنها التأثير. يساعد القادة الآخرين على العمل معًا لتحقيق الأهداف التي تنفع كل المعنيين. كيف يجعل شخص واحد الآخرين يقومون بشيء ما طوعًا، وببراعة، وباستمرار؟ من خلال التأثير فيهم.

عندما طورت المستويات الخمسة لأول مرة، سميتها المستويات الخمسة للتأثير. لماذا؟ لأن كل مرة يرتقي فيها القادة إلى مستوى، يزداد تأثيرهم. تبدأ عملية التأثير في المستوى ٢، حيث تتشكل العلاقات. هنا ينتقل القادة من الإجبار إلى التعاون.

قانون الإضافة
يضيف القادة قيمة بخدمتهم للآخرين

لماذا يريد الأفراد مبدئيًا أن يكونوا في القيادة؟ لاكتساب القوة؟ ليحصلوا على حرية أكبر؟ ليتلقوا راتبًا أعلى؟ لتغذية الأنا؟ في كثير من الأوقات يبدأ القادة مسيرتهم

المهنية بدوافع أنانية. ربما لا يكون ذلك شيئًا جيدًا. لكنه ليس شيئًا سيئًا بالضروة إذا كنا على استعداد للتغيّر وصب تركيزنا على الآخرين.

لاحظت أن معظم قادة المستوى ١ الذين لا يملكون رغبة في الانتقال إلى المستوى ٢ لم يتخطوا أنانية الرغبة في منصب القيادة من أجل منفعتهم الخاصة. للارتقاء إلى المستوى ٢، يحتاج القادة إلى فهم أن القادة العظماء يمارسون قانون الإضافة. هم يقودون من أجل مساعدة الآخرين وإضافة قيمة لهم.

قانون الأرض الصلبة
الثقة هي أساس القيادة

الثقة هي الأساس ليس فقط في علاقات القيادة لكن لكل العلاقات. لا يمكنك التأثير في الأفراد الذين لا يثقون بك. لا يمكنك بناء علاقات إيجابية مع الآخرين إذا كانوا ينظرون إليك بسلبية. الثقة هي الغراء الذي يجمع الناس سويًا.

تبدأ الثقة عند المستوى ٢ وتزداد بينما ترتقي إلى المستويات الأعلى من القيادة. إذا وثق بك الأفراد، فسيكونون على استعداد للارتقاء معك. من دون الثقة، فستجد نفسك تتهقرت بسرعة إلى المستوى ١.

قانون المغناطيسية
أنت تجذب من هم على شاكلتك

درست ديناميكية القيادة منذ كنت مراهقًا، وشيء لاحظته مبكرًا هو أن الطيور على أشكالها تقع. واقع الحياة أن الأفراد المتشابهين في الميول ينجذبون إلى بعضهم البعض. تميل مجموعات الأفراد لتكون من نفس العمر، والقيم، والخلفية. رأيت أيضًا أن القادة يجذبون من هم على شاكلتهم، وليس بالضرورة من يريدون.

عندما تكسب التأثير في قسمك أو منظمتك، يمكن أن يكون هذا خبرًا سارًا أو سيئًا. إذا كان الأفراد الذين يبدءون في التجمع حولك محبين للعلاقات، غير

متمحورين حول منصبهم، قابلين للتعلّم، ومنتجين، إذًا فهذا إقرار إيجابي عن قيادتك. إذا كانوا مهتمين بالمنصب، ومنغلقي التفكير، وغير متحفزين، إذًا هذا يعكس على نحو سلبي قيادتك. إذا أردت أن تُغيّر فريقك، إذًا فغيّر نفسك.

قانون الارتباط

القادة يلمسون القلوب قبل طلب الأيدي المساعدة

إذا أردت أن تبني علاقات وتكسب قبول الأفراد لقيادتك لهم، إذًا اعمل بجد للتواصل معهم. على حد تعريفي، الارتباط هو امتلاك القدرة على تحديد الأفراد والارتباط بهم بطريقة تزيد من تأثيرك فيهم. هذا هو ما يجب أن تفعله في المستوى ٢ لتجذبهم وتجني الحق في قيادتهم.

> الارتباط هو امتلاك القدرة على تحديد الأفراد والارتباط بهم بطريقة تزيد من تأثيرك فيهم.

قانون الاقتناع

يقتنع الأفراد بالقائد، ثم الرؤية

القادة هم أصحاب رؤية بالفطرة. لديهم آمال عظيمة. لديهم أحلام كبيرة. يريدون أن يربحوا، وأن يربحوا الكثير. لكن رؤية عظيمة دون فريق رائع غالبًا تتحول إلى كابوس. العمل الجماعي يجعل الحلم يتحقق. (سأناقش كيف تبني فريقًا في المستوى ٣).

غالبًا يشارك القادة رؤاهم معي وبعد ذلك يسألون: "هل تعتقد أن الذين أقودهم سيقتنعون برؤيتي؟"، عندما يسألوني هذا، أعلم أنهم لا يفهمون المستوى ٢ وعلى الأغلب لم يربحوه بعد مع الذين يقودونهم. لماذا أقول ذلك؟ لأنهم يطرحون السؤال الخطأ. بدلًا من ذلك، ينبغي أن يسألوا: "هل يقتنع الذين أقودهم بي؟".

إن حجم أو جدارة رؤية القائد ليس هو ما يحدد إن كانت ستتحقق أم لا. فالعامل الحاسم هنا هو في العادة مستوى القائد. قبل أن تطلب من الأفراد التقدم لتحقيق الرؤية، يجب أولًا أن يقتنعوا بك كقائد. قبل أن يقتنعوا بك كقائد، يجب أن تكون قد جنيت ثقتهم، وكسبت قبولهم لقيادتك. هذا يبدأ في المستوى ٢.

معتقدات تساعد القائد على أن يرتقي للمستوى ٣

الارتقاء إلى المستوى ٢ من المستوى ١ هو تقدم ملحوظ في القدرة القيادية. في كثير من الأحيان يحصل المُنجز أو المنتج على منصب قيادي في المستوى ١، مع توقع أنه يمكنه الانتقال من عامل إلى قائد. معظم الأشخاص الذين يفشلون في الارتقاء في القيادة لا يحققون النجاح، لأنهم لا يفهمون أبدًا أهمية بناء العلاقات مع الأفراد الذين يعملون معهم وكسب قبولهم لقيادتهم. مع ذلك، لا تزال هناك مستويات أكثر للقيادة ليتم اكتسابها.

إذا شققت طريقك إلى المستوى ٢ مع الآخرين وجنيت ثقتهم كشخص يهتم بأمرهم، إذًا فقد حان الوقت لتبدأ في التفكير بالطريقة التي يفكر بها قائد المستوى ٣. لتبدأ هذه النقلة، تذكر الأشياء الثلاثة الآتية:

١ . العلاقات وحدها ليست كافية

رغم أن مستوى القبول قد يجلب لك ولفريقك رضا رائعًا فيما يخص العلاقات، لكن إذا ظللت في المستوى ٢ ولم تتقدم قط، فلن تثبت نفسك فعلًا كقائد. الأخبار السارة هي أنك إذا كنت على تواصل مع فريقك، فإن لديك الآن بعض التأثير عليهم. السؤال الآن هو: ماذا ستفعل بهذا التأثير؟

القيادة الحقيقية تأخذ الأفراد إلى حيث يمكنهم تحقيق شيء ما. يتطلب ذلك من القائد أن يصل بين قدرات الأفراد وأدائهم. مستوى القبول هو تأسيسي للقيادة الكفء، لكنه ليس هدفك النهائي.

٢. بناء العلاقات يلزمه نموًا مضاعفًا

خلال هذا الفصل كتبت عن بناء العلاقات. أثناء ذلك، قمت بالتركيز على مدى حاجة الأفراد إلى النمو *تجاه* بعضهم البعض. لكن لتكون العلاقات ذات مغزى، هناك نوع آخر من النمو أيضًا مطلوب. يجب أيضًا أن ينمو الأفراد مع بعضهم البعض. النمو تجاه بعضهم البعض يتطلب التوافق. النمو مع بعضهم البعض يتطلب الانتباه.

إذا كنت متزوجًا أو في علاقة مهمة طويلة المدى، إذًا ربما تفهم كيف يكون عمل تلك الديناميكيات. عندما قابلت شريكك لأول مرة تقدمتما تجاه أحدكما الآخر، بناءً على الانجذاب، والقواسم المشتركة، والخبرات المتبادلة. أنت أسست العلاقة. مع ذلك، لا يمكن أن تدوم العلاقة إذا لم تتخطَّ قط تلك التجارب الأولية. لتبقيا معًا، تحتاجان إلى الحفاظ على العلاقة. يتطلب ذلك نموًا مشتركًا، إذا لم تنميا معًا، هناك احتمال جيد أن تتفرقا عن بعضكما البعض.

على نحو مماثل، إذا كنت تملك أي قوة باقية كقائد، يجب أن تنمو تجاه ومع تابعيك. فقط لأنك قد طورت علاقات جيدة معهم، لا تعتقد أنك انتهيت من جانب العلاقات. لا يزال هناك المزيد من العمل لتقوم به.

٣. تحقيق الرؤية كفريق يستحق المخاطرة بالعلاقات

يمكن أن يكون بناء العلاقات مع الأفراد عملًا شاقًا. لكن لتنجح كقائد ولتنتقل إلى مستويات أعلى من القيادة، يجب أن تكون على استعداد للمخاطرة بما طورته

في جانب العلاقات من أجل الصورة الأكبر. يجب أن يكون القادة على استعداد للتضحية من أجل الرؤية. إذا كان تحقيق الرؤية يستحق بناء الفريق، فإنه أيضًا يستحق المخاطرة بالعلاقات.

يولّد بناء العلاقات وبعد ذلك المخاطرة بها من أجل تقدم الفريق توترًا لدى القائد. سيجبرك هذا التوتر على صنع خيار: تقليص الرؤية أو توسيع مدارك الأفراد لبلوغها. إذا أردت تحقيق أمور عظيمة، تحتاج إلى أن تأخذ الأفراد خارج منطقة راحتهم. ربما يفشلون. ربما ينهارون. ربما يخففون من توترهم الخاص من خلال التشاجر معك أو الانسحاب. تغير المخاطرة دومًا العلاقات. إذا خاطرت وربحت، إذًا يجني تابعوك الثقة. فإنك شاركت تاريخًا يجعل العلاقة أقوى. تزداد الثقة. ويكون الفريق مستعدًا لقبول تحديات أكثر صعوبة. لكن إذا خاطرت وفشلت، تفقد المصداقية العلائقية مع تابعيك، وسيتعين عليك إعادة بناء العلاقات.

المخاطرة موجودة دومًا في القيادة. عندما تحاول أن تتقدم في أي وقت، تكون هناك مخاطرة. حتى إذا كنت تفعل الأمور الصحيحة، لا تقل مخاطرتك. لكن ليس هناك تقدم من دون مخاطرة، لذا أنت تحتاج إلى الاعتياد عليها.

الخلاصة هي أنه يمكنك أن تتمهل مبكرًا في قيادتك لبناء علاقات في المستوى ٢، أو يمكنك أن تمضي قدمًا محاولًا أن تتخطى ذلك إلى المستوى ٣ مباشرة، لكن إذا فعلت ذلك، فستحتاج إلى العودة لاحقًا لبناء تلك العلاقات. وتحتاج إلى إدراك أن القيام بذلك سيُبطئ من زخمك، ويمكنه في الواقع أن يتطلب منك وقتًا أطول لبناء الفريق مما كان سيتطلبه إذا قمت بالأمر على وجهه الصحيح في بداية الأمر.

> "إذا ارتبط الأفراد بالشركة التي يعملون لديها، وإذا أنشئوا رابطًا عاطفيًا بها وآمنوا بأحلامها، فسيبذلون قلوبهم لجعلها أفضل".
> — هوارد شولتز

قال مؤسس ستارباكس هوارد شولتز "إذا ارتبط الأفراد بالشركة التي يعملون لديها، وإذا أنشئوا رابطًا عاطفيًا بها وآمنوا بأحلامها، فسيبذلون

قلوبهم لجعلها أفضل". أنا أؤمن بأن ذلك صحيح. ما الصلة الرئيسية بين الأفراد والشركة؟ القائد الذين يعملون معه! هذا القائد هو الوجه، والقلب، وأيدي الشركة بشكل يومي. إذا اتصل واهتم هذا القائد، يصنع هذا فارقًا ضخمًا.

دليل النمو خلال المستوى ٢

بينما تتفكر في إيجابيات، وسلبيات، وأفضل سلوكيات، ومعتقدات مستوى القبول في مستويات القيادة، استخدم التوجيهات التالية لمساعدتك كقائد على النمو:

١. **تأكد من أن لديك التوجه الذهني المناسب تجاه الأفراد:** المشكلة الرئيسية عندما يأتي الأمر إلى مستوى القبول في القيادة هي مدى حبك للآخرين ومدى حبهم لك. وها هو الخبر الجيد. يمكنك أن تتحكم في مدى حبك للناس، وبشكل عام، إذا أحببت الآخرين بصدق، فسيجدون أنك محبوب. قد يبدو هذا مُبسطًا للغاية، لكن اتخذ قرارًا أن تحب الجميع من اليوم فصاعدًا حتى إذا لم يحبوك. اكتب هذه النية، ثم وقِّع وقم بتأريخها. إذا احتجت إلى ذلك، فأبقها أمامك كتذكرة يومية لجعل الناس أولوية.

٢. **اتصل مع نفسك:** لتصبح شخصًا جيدًا في بناء العلاقات مع الآخرين، يجب أن تصبح نوع الشخص الذي ترغب في قضاء الوقت معه. باستخدام المكونات الخمسة المدرجة في الفصل للاتصال مع نفسك، ضع نفسك في خطة نمو والتي ستساعدك على ربح الآتي:

الوعي الذاتي ـ اعرف نوع شخصيتك، طبعك، مواهبك، نقاط قوتك وضعفك.

الصورة الذاتية ـ تعامل مع أي مشكلات شخصية قد تكون لديك حتى تتمكن من التفكير في نفسك بطريقة إيجابية.

الصدق الذاتي ـ انظر لنفسك بطريقة واقعية، وقرر أن تواجه الواقع، مهما كان مؤلمًا.

التحسين الذاتي ـ التزم بنمو قدرتك على تطوير العلاقات.

المسئولية الذاتية ـ اعترف أنك مسئول عن أفعالك الخاصة وتوجهاتك الذهنية.

٣. **افهم طبيعتك:** هل أنت شخص محب للعلاقات بالفطرة يميل لتقديم الأفراد على الإنتاجية؟ أم أنك شخص مُنجز يميل لتقديم الإنتاجية على الأفراد؟ يجب أن تدرك أيهما أنت، وتتعلم أن تربح كلًا من العلاقات والنتائج.

٤. **عبّر عن التقدير لكل شخص في فريقك:** استغرق بعض الوقت وائتِ بأشياء إيجابية يمكنك قولها بصدق عن كل شخص في فريقك. ثم استغرق الوقت خلال الأسبوع التالي لتخبر كل شخص بشيء إيجابي واحد على الأقل عن أنفسهم.

٥. **قيّم مكانك مع فريقك:** اكتب قائمة بأسماء الأفراد في فريقك. الآن لكل واحد، حدد إلى أي مدى تعرفهم من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية (والتي تأتي من المواد التي طورتها شركة Eli Lilly من المستويات الخمسة للقيادة):

ما الأشياء الثلاثة التي لا تتعلق بالعمل التي تعرفها عن هذا الشخص؟
ما الذي يقدره هذا الشخص؟
ما أكبر ثلاثة اهتمامات لهذا الشخص؟
ما الذي يريده هذا الشخص أو يأمله في الحياة؟

إذا كنت غير قادر على الإجابة عن تلك الأسئلة عن شخص ما في فريقك، إذًا أنت تحتاج إلى قضاء وقت أكبر في التعرف على هذا الشخص. ادخر وقتًا هذا الأسبوع لتعرفه بشكل أفضل.

٦. **تقبل الشخص بأكمله كجزء من القيادة:** إذا أردت أن تكون قائدًا جيدًا، لا يتاح لك استخدام وقت ومهارات الأفراد بينما تتجاهل أو تهمل بقيتهم كأفراد. هذا غير عادل أو صحيح. تعلّم أن تتقبل المسئولية لمساعدة الأفراد والتعامل مع الجانب الفوضوي من القيادة، أو تنحَّ واخرج من القيادة (دون الوقوف على الهامش وانتقاد الطريقة التي يقود الآخرون بها).

٧. **اجعل المرح هدفًا:** من أفضل الطرق للأفراد الهادفين لتطوير أسلوب قيادة موجه تجاه الأفراد بشكل أكبر هي محاولة جعل مكان العمل أكثر مرحًا. إذا كنت موجهًا تجاه المهام أكثر من تجاه الأفراد، إذًا فاجعل المرح هدفًا على قائمة مهامك. هذا سيجعل الأمر سائغًا بشكل أكبر لك بينما في الوقت نفسه سيجعلك محبوبًا بشكل أكبر.

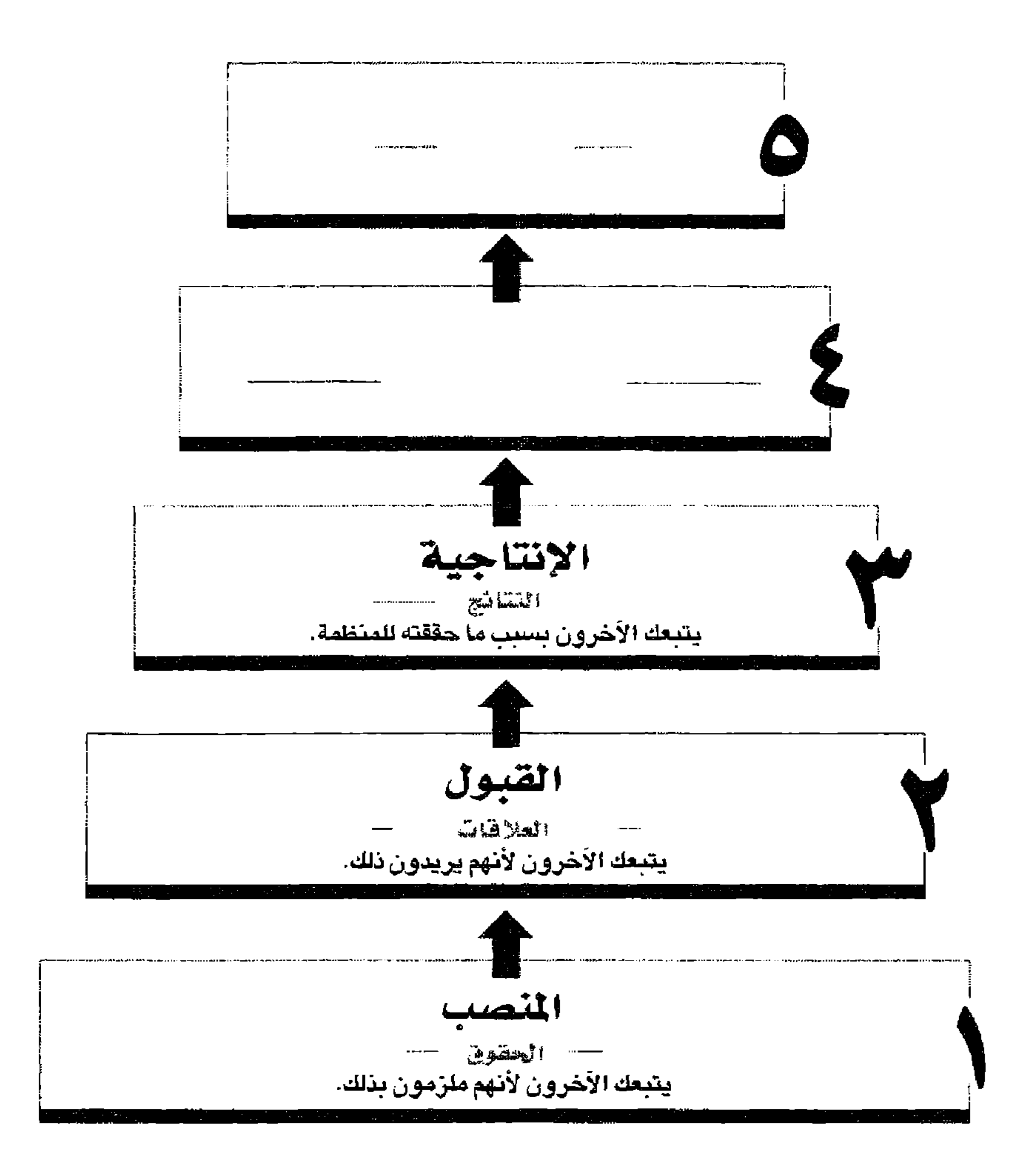
٨. **امنح تابعيك انتباهك الكامل:** كثير من الأفراد في مكان العمل اليوم يشعرون بتجريدهم من بشريتهم وبالإحباط. يعتقدون أن القادة والمنظمات التي يعملون عندها لا تهتم لأمرهم كأشخاص. لتقاوم ذلك، عندما تتفاعل مع الأفراد، انتبه واستمع بالفعل. لا شيء يعرب عن اهتمامك بالآخرين مثل منحهم انتباهك الكامل. ولا يكلفك أي شيء سوى الوقت.

٩. **كن رئيس التشجيع لفريقك:** الأفراد ينجذبون بالفطرة للذين يمنحونهم الثقة ويجعلونهم يشعرون بالرضا عن أنفسهم. يمكنك أن تكون قائدًا يقوم بذلك إذا كنت مستعدًا لأن تصبح مُشجعًا للآخرين عن قصد. جرب الأمر. للأسبوعين التاليين، قل شيئًا مُشجعًا لشخص في فريقك كل يوم. ثم شاهد كيف يتجاوب. افعل ذلك مع كل فرد في فريقك، ولن يرغبوا فقط في العمل معك، بل أيضًا سينجزون مهام أكثر.

١٠. **مارس الاهتمام والصراحة**: إذا اهتممت بتابعيك، سترغب في أن تكون صادقًا معهم بطريقة تساعدهم. عندما ترى أن شخصًا في فريقك يرتكب أخطاء أو بطريقة ما يُقصر، خطط لتتحدث معه على الفور. استخدم القائمة المرجعية للصراحة والاهتمام لتتأكد من أنك تقوم بالأمر بالطريقة الصحيحة. وتذّكر، من الصعب أن تُخطئ طالما تطبق القاعدة الذهبية.

المستوى ٣:
الإنتاجية

يفصل الإنجاز بين القادة الحقيقيين والحالمين



الإنتاجية هي المستوى الذي تنطلق فيه القيادة فعلًا ويتغير إيقاعها. تؤهل الإنتاجية القادة وتميز بين الحقيقي منهم والذي يشغل مناصب قيادية فحسب. القادة الأكفاء منجزون على الدوام. هم يحققون النتائج. ويمكنهم إحداث تأثير بارز على منظمة. هم ليسوا منتجين بشكل فردي فقط، لكنهم أيضًا قادرون على مساعدة الفريق على الإنتاج. هذه القدرة تمنح قادة المستوى ٣ الثقة، والمصداقية، والتأثير المتزايد.

الإنتاجية هي المستوى الذي تنطلق فيه القيادة فعلًا ويتغير إيقاعها. تؤهل الإنتاجية القادة وتميز بين الحقيقي منهم والذي يشغل مناصب قيادية فحسب.

لا يمكن لأحد تزييف المستوى ٣. إما أن تكون منتجًا للمنظمة ومُضيفًا لمحصلتها النهائية (أيًا ما قد تكون)، أو أنك لا تفعل. أشار توماس واتسون، مؤسس شركة IBM، "القادة الاستثنائيون لكل عصر هم أولئك الذين يحددون الحصص الخاصة بهم ويتخطونها باستمرار". هذا وصف جيد لقادة المستوى ٣. لديهم دوافع ذاتية ومنتجون. كنتيجة، ينشئون الزخم ويطورون بيئة من النجاح، والتي تجعل الفريق أفضل وأقوى.

فائدة أخرى للقيادة في المستوى ٣ هي أنها تجذب ذوي الإنتاج العالي من الآخرين. المنتجون جذّابون لغيرهم من المنتجين. يحترمون أحدهما الآخر. يستمتعون بالتعاون. يُتمون المهام معًا. هذا في النهاية يحقق نموًا للمنظمة.

يمكن للقادة الوصول إلى المستوى ١ لعدد يكاد يكون لا نهائيًا من الأسباب: يبدو واعدين. لديهم علاقات. يستخدمون حيلًا سياسية. لديهم الأسبقية. المنظمة يائسة. سمِّ ما تشاء من الأسباب، وربما حصل شخص ما على منصب قيادي بفضلها. القادة الذين هم أكفاء بالفطرة في التعامل مع الآخرين، أو القادة الذين يتحملون الآلام لتعلم المهارات الاجتماعية، كلاهما يمكنه الانتقال إلى المستوى ٢. لكن بعض الأفراد لا ينتقلون قط من المستوى ٢ إلى المستوى ٣. لماذا؟ لا يبدو

أنهم قادرون على تحقيق نتائج. عندما تكون هذه هي الحالة، يكون الأمر عادة لأنهم يفتقرون إلى الانضباط الذاتي، أخلاق العمل، التنظيم، أو المهارات ليكونوا منتجين. مع ذلك، إذا كنت ترغب في أن تذهب إلى مستويات أعلى من القيادة، فعليك ببساطة أن تُنتج. لا توجد طريقة أخرى غير ذلك.

إيجابيات الإنتاجية

لديك الآن مصداقية القيادة

مع إضافة الإنتاجية، تبدأ قيادة الآخرين فعلًا في تحقيق خطاها. على أساس من العلاقات القوية، يحسّن القادة الذين يحققون نتائج من فريقهم ومنظمتهم بشكل كبير. هناك إيجابيات عديدة للمستوى ٣. إليك ستًا منها:

١. تعطي إنتاجية القيادة مصداقية للقائد

القدرة على تحقيق نتائج دومًا ما كانت الخط الفاصل للنجاح. إنها أيضًا الخط المؤهل للقيادة. بيتر دراكر، عادة ما يوصف بأب الإدارة الحديثة، عبر عن هذا المفهوم بهذه الطريقة: "هناك نوعان من الأفراد في مجتمع العمل: أولئك الذين يحققون النتائج وأولئك الذين يبدون لك أسبابًا لعدم قيامهم بذلك".

يعرف القادة الحقيقيون الطريق للإنتاجية ويبينونه للآخرين. قولهم في القيادة يصدقه العمل. هم يحققون النتائج. ويستندون إلى أدائهم، وليس إمكانياتهم. هم مثل يحتذى به. وقدرتهم على إخراج النتائج تميل لإسكات نقادهم وبناء سمعتهم.

> "هناك نوعان من الأفراد في مجتمع العمل: أولئك الذين يحققون النتائج وأولئك الذين يبدون لك أسبابًا لعدم قيامهم بذلك".
> — بيتر دراكر

أكّد كولين باول: "يمكنك إصدار كل المذكرات وإلقاء كل الخطب المحفزة التي تريد، لكن إذا لم يرَ بقية الأفراد في منظمتك أنك تبذل أفضل جهودك كل يوم، لن يفعلوا ذلك أيضًا". يأخذ قادة المستوى ٣ بيد الذين *يقودونهم* حيثما يريدونهم أن يذهبوا، هم لا *يرسلونهم* إلى هناك. هم أشبه بمرشدين سياحيين وليس وكلاء سفر. لماذا؟ لأن الناس دومًا يصدقون ما نقوم به أكثر مما نقوله. لذلك يمكن تلخيص مصداقية قائد المستوى ٣ في كلمة واحدة: *القدوة*.

مصداقية قائد المستوى ٣ في كلمة واحدة: *القدوة*.

صادفت مؤخرًا قصة جنرال عظيم من التاريخ يدعى إبامينونداس. قائد طيبة، كان مخططًا بارعًا في التكتيك الحربي، والذي هزم أدعياء أسبرطة. جلبت له انتصاراته شهرة عظيمة، لكنها أيضًا أوجدت له أعداء داخل مدينته.

لم يتمكن خصوم إبامينونداس من إيجاد طريقة سهلة لتدميره أو للحط من قدره، لذا بدلًا من ذلك طمحوا في إذلاله. جعلوه مسئولًا عن جمع قمامة المدينة، وظيفة عاقة في مدينة قذرة.

على الرغم من أنه علم أن تعيينه للوظيفة كان ناتجًا عن ضغينة، وكان يُقصد به إذلاله، قبله بوقار، قائلًا: "إذا لم يعكس المنصب مجدًا عليّ، فسأعكس المجد على العمل".[١]

أشك أن القصة مختلقة، لكنها لا تزال تؤكد المقصد. إذا قمنا بعملنا ببراعة وساعدنا الآخرين على أن يكونوا منتجين، نجني مصداقية عظيمة للقيادة.

اكتشفت صحة ذلك في مسيرتي المهنية. عند تخرجي في الكلية بشهادة البكالوريوس، عرضت عليّ مؤسستان وظيفة قيادية بهما. أحدهما كانت في مدينة مايسفيل بولاية كنتاكي. حيث عرضت مرتبًا رائعًا وامتيازات، وكانت مكانًا استثنائيًا لبدء مسيرتي المهنية. الأخرى كانت في مدينة هيلهام بولاية إنديانا. كانت مؤسسة صغيرة للغاية في مكان قصي، والتي لم يكن لديها المقدرة على إعطائي مرتب دوام كامل.

اخترت هيلهام على مايسفيل. لماذا؟ أردت أن أثبت لنفسي وللآخرين أنني بإمكاني القيادة وبناء قاعدة شعبية. نصحني والدي أن هيلهام ستكون مكانًا أفضل للتعلم. وكان أحد أفضل قراراتي كقائد.

خلال السنوات الثلاث التي قدت فيها تلك المؤسسة، نمت وازدهرت بطرق عديدة. بدأ كثير من العملاء في التعامل معنا للمرة الأولى، وكنا معروفين بكوننا المؤسسة الأسرع نموًا في المجال. حتى إننا اضطررنا إلى شراء أرض وبناء مبنى جديد.

كانت هيلهام هي المكان الذي تعلمت فيه الارتقاء من المستوى ١ المنصب، إلى المستوى ٢ القبول، إلى المستوى ٣ الإنتاجية. تأسست مصداقية قيادتي بين أقراني هناك، وتفتحت لي أبواب فرص أكبر بسرعة. تلك هي بعض من أسباب قولي إنه ينبغي لكل قائد ناشئ أن يكون لديه مكان مثل هيلهام ليتعلم كيف يقود.

كتب الشاعر والت ماسون قصيدة تدعى The Welcome Man، والتي تصف المصداقية التي يمتلكها قادة المستوى ٣. إليك مقتطفًا منها:

هناك رجل في العالم لا يُخذل أبدًا،
حيثما يُحتمل أن يَشرد؛
يحصل على الترحاب الحار في المدينة المزدحمة،
أو بالخارج حيث يصنع الفلاحون التبن؛
يُحيى بسرور في صحراء الرمال،
وبالعمق في جزر الغابات؛
حيثما يذهب هناك يد مرحبة -
هو "الرجل الذي يلاقي التوقعات".[٢]

يرحب الأفراد بالمُنجزين الذين يلاقون التوقعات، الذين يحققون النتائج.

٢ . تجسد إنتاجية القيادة المعايير للآخرين بشكل مرئي وتحددها

لدى المنتجين والمُنجزين دومًا تأثير على الأفراد الذين يعملون معهم ولديهم. لإيضاح القصد، أريد أن أشارك قصتي المفضلة في كل الأوقات، تُدعى "البيع وليس الهجاء":

كتب مندوب مبيعات متنقل تم تعيينه حديثًا تقرير مبيعاته الأول للمقر الرئيسي للشركة. أدهش التقرير المسئولين في قسم المبيعات للغاية، لأنه كان من الواضح أن مندوب المبيعات الجديد كان جاهلًا! ها هو ما كتبه بلغة مليئة بالأخطاء الهجائية والنحوية:

"رأيت هذه المجموعة؛ والتي لم تشتر منا أبدًا وبعتهم جزءًا من البضاعة. أنا ذاهب الآن إلى شيكاغو".

قبل طرد مدير المبيعات لهذا الرجل، جاء هذا الخطاب من شيكاغو:

"لقد وصلت وبعت بما يساوي نصف مليون".

خوفًا من أن يطرد مندوب المبيعات الجاهل وخوفًا من أن يبقي عليه، ألقى مدير المبيعات المشكلة في حجر الرئيس.

في الصباح التالي، كان أفراد قسم المبيعات المنعزلون في برج عاجي مذهولين لرؤية مذكرة (مليئة بالأخطاء الهجائية والنحوية) -منشورة على لوحة النشرات فوق خطابي مندوب المبيعات الجاهل- من الرئيس:

"نحن نقضي وقتًا كثيرًا للغاية في محاولة الهجاء بدلًا من محاولة البيع. لنتأمل مندوب المبيعات هذا. أريد من الجميع أن يقرأ تلك الخطابات من جوش الذي هو على سفر يقوم بعمل رائع من أجلنا، وأن تخرجوا وتفعلوا مثلما فعل".[٢]

حسنًا. أعترف أن هذه قصة سخيفة، لكنني أحبها فحسب، لأنها تظهر إلى أي درجة يعلو صوت الإنتاجية في أي منظمة. جوش في القصة قد لا يكون في المستوى ٣ من الهجاء، لكنه بالتأكيد في المستوى ٣ من الإنتاج. وكنتيجة، أرسى رئيس الشركة مثاله كمعيار لاتباعه.

هذه هي طبيعة الأمور في القيادة. الإنتاجية تضع الأفراد في مقدمة الصف. وعندما يكون هذا المُنتج قد أتم بالفعل العمل المتأني من بناء العلاقات في المستوى ٢، تنطلق قيادته بالفعل!

كان عليّ أن أتعلّم هذا بالطريقة الصعبة. عندما تخرجت في الجامعة، كان بإمكان شخص ما تأليف كتاب عن كل الأشياء التي *لم* أعرفها. كنت مجرد طفل ولم يكن لدي فكرة عن قلة ما علمت. لكني أحببت الناس وعملت بجد. وكان بإمكاني الإنتاج. نتيجة لذلك، تفتحت لي عوالم جديدة لي بسرعة كبيرة. كنت متفاجئًا ومسرورًا عندما بدأ الأفراد يطلبون مني التحدث في المؤتمرات لسرد قصتي. ومن ثمّ بدأ تأثيري في النمو، وسريعًا بدأ القادة في زيارة مؤسستنا وطرح أسئلة أكثر. في كثير من الأوقات كان هؤلاء القادة أكبر وأكثر خبرة بكثير مما كنت. وجدت ذلك مدعاة للتواضع للغاية. لكنه أيضًا ألهمني للرغبة في مساعدة الآخرين بشكل أكبر. كان ذلك عندما بدأت في التأليف. أردت أن أستمر في مساعدة الأفراد طويلًا بعد انتهاء تواصلي الشخصي معهم. أدى هذا في النهاية إلى كتابتي للكتب ونشرها.

لا أخبرك هذا للتباهي. ما أحاول فِعلًا توصيله هو أن *أي شخص* يمكنه الإنتاج لديه فرصة للتأثير بالأفراد في مستوى أعلى. هذه هي قوة المستوى ٣ الإنتاجية. إذا كان بإمكانك تطوير علاقات متينة مع الأفراد وبإمكانك الإنتاجية، يمكنك أن تكون قائدًا فعّالًا.

القادة المنتجون هم نماذج يحتذى بها عند الذين يقودونهم، وإنتاجيتهم تحدد المعيار للفريق. أدرك الرئيس أبراهام لينكولن هذا. خلال الحرب الأهلية الأمريكية، أعفى الرئيس الجنرال جون سي. فريمونت من قيادته. قال إن السبب: "خطؤه الأساسي هو أنه يعزل نفسه، ولا يسمح لأي شخص برؤيته". عَلِم لينكولن أن

القادة يحتاجون إلى أن يكونوا ضمن الذين يقودونهم، يقومون بإلهامهم بقدرتهم، يسمحون لهم برؤية ماذا يجب أن يكون المعيار لأدائهم. عندما ينتج القادة، كذلك يفعل تابعيهم. يزدهر القادة المنتجون بالنتائج، من أنفسهم والفريق. يبينون الطريق ويتبعهم الآخرون.

٣. تجلب إنتاجية القيادة الوضوح والواقعية للرؤية

القادة الأكفاء ينقلون رؤية المنظمة بشكل مستمر. يفعلون ذلك بوضوح، وإبداع، وبشكل متواصل. لكن هذا لا يعني أن كل من يتلقى الرسالة يفهمها ويستوعبها. ينقل مستوى الإنتاجية للقيادة الرؤية من خلال الأفعال، مما يساعد الأفراد على فهمها بطرق لم يعهدوها من قبل. عندما يرى التابعون نتائج إيجابية ويرون الأهداف تتحقق، يحصلون على صورة أوضح عن معنى تحقيق الرؤية.

في أحد الأيام خلال حرب الاستقلال الأمريكية، امتطى جورج واشنطن حصانه متوجهًا إلى مجموعة من الجنود يحاولون رفع دعامة إلى موضع مرتفع. كان العريف الذي يشرف على العمل مستمرًا في الصياح بكلمات تشجيعية، لكن لم يتمكن الجنود من إتمام الأمر. بعد رؤيته لعدم نجاح الجنود، سأل واشنطن العريف لماذا لم ينضم إليهم ويساعد.

العريف رد بسرعة، "هل تلاحظ أني العريف؟".

واشنطن أجاب بتهذيب شديد، "عفوًا، السيد العريف، لاحظت".

ترجل واشنطن عن حصانه، وذهب ليعمل مع الجنود حتى تم تثبيت الدعامة في موضعها. ماسحًا العرق عن وجهه، قال، "إذا حدث واحتجت إلى المساعدة مرة أخرى، ناد واشنطن، أي قائدك العام، وسآتي".

يساعد قادة المستوى ٣ الذين يقودونهم على رؤية كيف تبدو الإنتاجية. ومع كل يوم من الإنتاجية، يقترب الفريق من جعل الرؤية واقعًا. هذا يشجع أفراد الفريق.

يُصدق جهودهم. يجعل الرؤية أكثر وضوحًا. والوضوح جذّابًا. الإنتاجية أيضًا توسع الرؤية، لأن مع تزايد الثقة والمهارة، يدرك الأفراد الذين يؤدون العمل أنهم في الواقع بإمكانهم إنجاز أكثر مما اعتقدوا أنه كان ممكنًا.

٤. إنتاجية القيادة تحل وفرة من المشكلات

يحاول كثير من الأفراد في مناصب القيادة حل المشكلات باستخدام الأنظمة. أو يدفعون للآخرين لمحاولة حل المشكلات لهم. لكن الحقيقة، هي أن القادة لا يمكنهم تفويض حل المشكلات لشخص آخر. يجب أن يكونوا نشطين في اختراق العقبات، وإخماد الحرائق، وتصحيح الأخطاء، وإرشاد الأفراد. القادة في مستوى الإنتاجية يقومون بذلك. وحالما تصبح فعاليتهم مُعدية وتنتشر في أرجاء الفريق، تبدأ الإنتاجية في حل الكثير من المشكلات، أكثر جدًا مما ستقوم به الإدارة أو المستشارون على الإطلاق.

أدلى المؤرخ وكاتب المقالات توماس كارليل بملاحظة، "لا شيء يبني الاعتداد بالنفس والثقة بها مثل الإنجاز". الإنتاجية ملهمة. الأفراد الذين يساورهم شعور طيب حيال أنفسهم ينتجون عادة نتائج جيدة. والنتائج الجيدة تُنشئ زخمًا إيجابيًا ومعنويات عالية.

> لا شيء يبني الاعتداد بالنفس والثقة بها مثل الإنجاز".
> ــ توماس كارليل

تساءلت لسنوات أيهما يأتي أولًا: المعنويات العالية أم الإنتاجية العالية. استمعت إلى ذرائع جيدة لكل من الجانبين لهذا السؤال الشبيه بمعضلة البيضة أم الدجاجة. رأيت المعنويات العالية تحفز الإنتاجية. رأيت أيضًا الإنتاجية تولد معنويات عالية. لا يمكنني أن أقول إن هذا يحدث دومًا بطريقة واحدة، لكن ها هو ما أعرفه بالفعل: انزع الإنتاجية وستخفت المعنويات العالية سريعًا. استمر في الإنتاجية، وستستمر المعنويات العالية لفترة طويلة.

القادة الذين بإمكانهم تحقيق نتائج إيجابية في المستوى ٣ دومًا ما يكون لديهم تأثير إيجابي على فريقهم. القادة الذين لا يمكنهم الإنتاج دومًا ما يؤذون فريقهم. في حرب ١٨١٢، قاد الجنرال الأمريكي ويليام ويندر قواته للهزيمة أمام البريطانيين، على الرغم من تفوق القوات أربعة إلى واحد. في هذه العملية، تم أخذه أسيرًا. لكن مع إدراك أن عدم كفاءة ويندر جعلته خصمًا مثاليًا، أعاده البريطانيون إلى الجيش الأمريكي. نتيجة لذلك، عندما هاجم البريطانيون لاحقًا العاصمة الأمريكية، تمكنوا من التغلب على قوات الدفاع التي قادها ويندر ودمروا معظمها بالكامل. إذا كان ويندر قد تمكن من التقدم إلى المستوى ٣ في القيادة قبل تولي القيادة كجنرال، ربما كان تمكن رجاله من إيقاف تقدم الجيش البريطاني في المعركة. كما اتضح، لقد نجح فقط في إيذاء القضية الأمريكية.

المنظمات المنتجة التي يقودها قادة المستوى ٣ يصعب هزيمتها. فعاليتها عالية، وكذلك معنوياتها. قال الجنرال السابق جورج سي. مارشال "المعنويات هي حالة ذهنية. إنها الصمود والشجاعة والأمل. إنها الثقة والحماسة والوفاء.... إنها القوة الباقية، الروح التي تتحمل إلى النهاية، الإرادة للربح. معها كل شيء ممكن، دونها كل شيء آخر ... بلا جدوى".

٥. إنتاجية القيادة تولد الزخم

عندما تحافظ المنظمات التي تُقاد بشكل جيد على المعنويات المرتفعة والإنتاجية العالية على مر الوقت، تجني الزخم، والذي هو أفضل صديق لأي قائد. الزخم يساعد القائد على فعل أي شيء وكل شيء بشكل أكثر سهولة. لهذا أدعوه المُغالي العظيم. دون الزخم، كل شيء فعله يكون أصعب مما يجب أن يكون. به، كل شيء يكون أسهل.

نعيش أنا وزوجتي في فلوريدا الساحلية على نهر يتدفق إلى المحيط على بعد حوالي ميل من منزلنا. لذا نشهد كل يوم المد والجزر للتيار. أستمتع أحيانًا بالسباحة في النهر، ولكني اكتشفت شيئًا. عندما أسبح مع التيار، لا يكون تقدمي

متعلقًا بسرعة وقوة ضرباتي. بل يتحدد بسرعة حركة التيار. اسبح معه وستحرز تقدمًا سريعًا. اسبح ضده وستتحرك ببطء للغاية، بغض النظر عن مدى الجهد الذي تقوم به. عندما يكون التيار عاليًا، ترتفع كل القوارب. عندما ينخفض، كذلك تفعل كل القوارب. من الصعب مقاومة التيار.

يُمكن أن يُقال نفس الشيء عن زخم القيادة. احصل عليه إلى جانبك، ويكون أداؤك في الواقع أفضل من قدرتك. على سبيل المثال، فكر فيما حدث مع آبل عندما قدمت الشركة الآي فون. أنشأت موجة عارمة من الزخم، وبشكل واسع رفعت من حصتها السوقية، ليس فقط في مجال الهواتف الذكية لكن أيضًا في مجال أجهزة الكمبيوتر. بعد سنوات من تهميشها كشركة متخصصة لها قلة نسبية من الأتباع لكنهم أوفياء للغاية، أصبحت الآن هي الاتجاه السائد مرة أخرى ولا تزال قوية. لهذا السبب أنصح عادة القادة بقضاء وقت أقل في محاولة إصلاح المشكلات وأكبر في محاولة توليد الزخم.

المستوى ٣ هو بيئة إنتاج الزخم. يفهم قادة مستوى الإنتاجية الزخم ويستخدمونه لصالح المنظمة. ويفهمون أيضًا أنه ليس كل من في المنظمة يساعد على توليد الزخم. إليك ما أقصد. هناك ثلاثة أنواع من الأفراد عندما يتعلق الأمر بالزخم. هم:

مستقبلو الزخم

الغالبية العظمى من الأفراد لا يبدءون أي شيء، ولا يوقفون أي شيء. فقط يسيرون مع الغفير. إذا كان الزخم يتحرك، يتحركون معه. إذا توقف، كذلك يفعلون. تكاد تتركز إنتاجيتهم وفعاليتهم بالكامل على ما يفعله الآخرون لإتمام الأمور في المنظمة. لهذا السبب، يحتاجون إلى قادة أكفاء يُنتجون ويوفرون بيئة مُنتجة. هذا هو أحد الأسباب التي تجعلني أعرّف المعنويات بأنها "الثقة في القائد".

أعرّف المعنويات بأنها "الثقة في القائد".

قاطعو الزخم

في الواقع يؤذي النوع الثاني من الأفراد المعنويات والزخم في المنظمة. إنهم لا ينتجون فحسب، بل يمنعون الآخرين من الإنتاج. تلك الأنواع من الأفراد تُسبب المشكلات، وسواء عن قصد أم لا، يؤذون المنظمة.

محدثو الزخم

النوع الأخير، محدثو الزخم، هم قادة المستوى ٣. ينتجون. يُتمون الأشياء. يصنعون الزخم. سلوكهم يتوافق مع النصيحة المسداة من قبل مدرب كرة القدم الأسطوري في ألاباما بول "بير" بريانت، الذي قال، "لا تقلق حيال كسب الأصدقاء؛ لا تقلق حيال صنع أعداء. اقلق بشأن الفوز، لأنك إذا ربحت، لا يمكن لأعدائك إيذاؤك، وإذا خسرت، لا يمكن لأصدقائك احتمالك".

"لا تقلق حيال كسب الأصدقاء؛ لا تقلق حيال صنع أعداء. اقلق بشأن الفوز، لأنك إذا ربحت، لا يمكن لأعدائك إيذاؤك، وإذا خسرت، لا يمكن لأصدقائك احتمالك".
— بول "بير" بريانت

إذا بنيت علاقات راسخة من القبول على أساس من حقوق المنصب، وأضفت نتائج الإنتاجية، فستجني الزخم. وعندما تفعل، ستجد أن عملك يصل إلى اكتماله بشكل أسرع. هذا من منافع المستوى ٣.

٦. إنتاجية القيادة هي أساس بناء الفريق

من يريد أن يترك فريقًا يفوز بالبطولات؟ لا أحد! من يريد أن يترك أضعف فريق في الدوري؟ الجميع! يحب الناس ببساطة أن يكونوا في الفريق الرابح.

الرابحون يجذبون الأفراد؛ بعضهم جيد، بعضهم سيئ، بعضهم متوسط. المفتاح لبناء فريق رابح هو الإدراك، والاختيار، والاحتفاظ بأفضل الأفراد من أولئك الذين تجذبهم. الخبر السار هو أنك إذا وصلت إلى المستوى ٣، أنت تعرف كيف

تبدو الإنتاجية لأنك تعيشها. الخبر السيئ هو أن وجود أفراد موهوبين في الفريق لا يضمن النجاح بشكل تلقائي. لا يزال بإمكانك أن تخسر مع لاعبين ماهرين، لكن لا يمكنك الربح دونهم. الفرق يأتي من مواءمتهم في الفريق، والذي سأناقشه لاحقًا في الفصل. لكن تذكر هذا: إذا لم تكن مُنتجًا مُثبتًا، فلن تجذب وتحتفظ بمنتجين مثبتين آخرين. لهذا السبب أنت تحتاج إلى اكتساب المستوى ٣.

سلبيات الإنتاجية

وزن القيادة قد أصبح أثقل للتو

مثل كل شيء آخر في الحياة، مستوى الإنتاجية للقيادة له سلبياته مثلما له إيجابياته. مع مستوى القيادة ٣، يصبح الإنجاز داخل المنظمة أسهل. مع ذلك، القيادة نفسها لا تصبح سهلة. ها هي الأربعة جوانب السلبية الرئيسية التي اكتشفتها في المستوى ٣:

١ . كونك منتجًا قد يجعلك تظن أنك قائد في حين أنك لست كذلك

كل القادة العظماء منتجون. مع ذلك، من الممكن أن تكون منتجًا ولا تكون قائدًا. النجاح الشخصي لا يُترجم دومًا على أنه نجاح للفريق. تتحدد القيادة بما يقوم به الشخص مع الآخرين ولهم. إنها تقوم على جعل الفريق أفضل وأكثر إنتاجًا. وتُقاس بما تحققه المجموعة كلها، ليس بالجهود الفردية للشخص المسئول. القيادة الجيدة لا تتأسس أبدًا على ما يقوم به شخص ما بنفسه ولنفسه.

أعرف أفرادًا منتجين كثيرين ليس لديهم رغبة أو قدرة على قيادة الآخرين. بعضهم لا يملك مهارات اجتماعية. آخرون ليست لديهم الرغبة في أن يتحملوا مسئولية آخرين أو يستغرقوا الوقت لمساعدتهم على أن يصبحوا منتجين. على سبيل المثال، كان تيد ويليامز أحد أفضل ضاربي الكرة في البيسبول. هو آخر لاعب يكون لديه معدل قذف أعلى من ٠,٤٠٠ خلال موسم. مع ذلك لم يكن مدربًا ناجحًا.

عندما لم يضرب لاعبوه الكرة بشكل جيد، كان يقول، "أبقوا أعينكم على الكرة". هذه النصيحة أسداها رجل لديه مهارة استثنائية، والذي كان ناجحًا لأنه كان قادرًا على النظر إلى الكرة وتحديد نوع الرمية من خلال حركة الخيوط. في ذهنه، كان الأمر كله سهلًا. كل ما فعله هو إبقاء عينه على الكرة. لاعبوه، الذين كانوا أقل موهبة، احتاجوا إلى توجيه أكثر. كان تيد ويليامز لاعبًا رائعًا، لكنه لم ينجح قط كقائد في البيسبول.

تقترف المنظمات حول العالم خطأ وضع عاليي الإنتاج في مواضع القيادة فقط ليشاهدوهم يفشلون في تنفيذها بشكل صحيح. أنا فعلت ذلك. رأيت شخصًا مُنجزًا، وظننت؛ *رائع، هذا الشخص سيكون قائدًا رائعًا*، لكن يستمر هذا الشخص فقط في إنجاز الأمور لنفسه ويتجاهل ويُثبط من فريقه. هذه ليست قيادة.

لماذا يُقترف هذا الخطأ في كثير من الأحيان؟ لأن شرطًا أساسيًا للقائد الفعال هو القدرة على أن يكون فعالًا بنفسه. هذه إحدى العلامات المؤهلة للقائد، لكنها ليست المؤهل الوحيد. يجب أن يؤسس القادة الأكفاء أنفسهم في منصبهم في المستوى ١، ويجنون قبول الأفراد في المستوى ٢، ويكونون منتجين في المستوى ٣، ويمتلكون الرغبة في أخذ الفريق بأكمله إلى مستوى أعلى.

٢. يشعر القادة المنتجون بثقل وزن المسئولية عن النتائج

رأيت مرة رسمًا كرتونيًا يُصور اجتماع مبيعات، حيث قال المتحدث، "نحن نُدير أعمالنا مثل برنامج مسابقات تلفزيوني؛ أنتج وتعود مجددًا، لا تنتج ولدينا بعض هدايا الفراق الجميلة لك". هذا فكاهي، لكنه أيضًا حال القادة. إذا كان فريق كرة قدم لا يربح، يُطرد المُدرب. إذا كانت مؤسسة لا تجني أرباحًا، يُصرف رئيس مجلس الإدارة من الخدمة. إذا كان سياسيًا لا يقوم بعمل جيد لناخبيه، لا يحصل على إعادة انتخاب. في أي منظمة، المسئولية عن النتائج تبقى مع القادة. كان ما

قاله المشير البريطاني في الحرب العالمية الثانية برنارد لو مونتجمري صحيحًا: "لا قائد، مهما كان عظيمًا، يمكنه الاستمرار طويلًا إلا إذا حقق انتصارات".

الإنتاجية قابلة للقياس. النمو المؤسسي ملموس. الربحية قابلة للقياس الكمي.

"لا قائد، مهما كان عظيمًا، يمكنه الاستمرار طويلًا إلا إذا حقق انتصارات".
ـ برنارد لو مونتجمري

القادة الذين يفشلون في زيادة هذه العناصر هم موضع مساءلة. القادة الذين يُضيفون لها تتم مكافأتهم، ثم يُطلب منهم أن يُحققوا أكثر في المرة المقبلة. يتطلب الأداء العالي التزامًا عاليًا.

صدقًا، كثير من القادة الذين يصلون إلى المستوى ٢ يتعبون من القيادة بسبب وزن المسئولية التي يشعرون بها. معظم القادة يختبرون أيامًا يتمنون فيها أن لم يكن هناك أحد يراقب أداءهم، أو يبحث عنهم من أجل التوجيه، أو يريد منهم إتمام شيء ما. مع ذلك، القادة الفعالون يفهمون أن ثمن القيادة هو تحمل المسئولية عن نجاح فريقهم على أكتافهم. هذا وزن يشعر به كل قائد، بدءًا من المستوى ٣. سيكون عليك تقرير إذا ما كنت مستعدًا لحمله أم لا.

٣. قيادة الإنتاجية تستلزم اتخاذ قرارات صعبة

جعلت شركة كبرى كلبًا ضالًا نائب رئيس ذا رتبة عالية. عندما سُئلوا لماذا قاموا بشيء كهذا، أجاب مجلس الإدارة، "قدرته على الانسجام مع أي شخص، استجابته السريعة لتربيته على الظهر، اهتمامه في مشاهدة الآخرين يعملون، ومهارته الرائعة لمظهره الحكيم دون قول شيء جعله مناسبًا بشكل طبيعي للمنصب". فقط لو كانت القيادة بتلك السهولة!

وقتما ترى منظمة مزدهرة، يمكنك أن تكون متأكدًا أن قادتها اتخذوا قرارات صعبة للغاية، ويستمرون في اتخاذها. النجاح رحلة شاقة. الأفراد لا يشقون طريق نجاحهم إلى القيادة الفعالة بسهولة. كما قال رجل النفط ومناصر البيئة الملياردير تي. بوون بيكينز: "كن مستعدًا لاتخاذ قرارات. هذه هي أكثر صفة ذات أهمية في القائد الكفء".

إذا أردت أن تقود في مستوى أعلى، فكن مستعدًا لاتخاذ قرارات صعبة. في المستوى ٢، غالبًا يجب على القادة البدء في اتخاذ قرارات صعبة خاصة بالأفراد. في المستوى ٣، يستمر القادة في اتخاذ تلك القرارات، لكن أضف إليها أيضًا قرارات صعبة خاصة بالإنتاجية. هذا يجعل القيادة حتى أكثر صعوبة. أخبرتك بالفعل عن مدى الصعوبة التي وجدتها في اتخاذ قرارات مُبكرًا في مستقبلي المهني. قد يساعدك أن تعلم أنني في الوقت الراهن عندما أنظر للوراء، أندم على القرارات التي فشلت في اتخاذها أكثر مما أندم على القرارات الخاطئة التي اتخذتها. لا تقع في الفخ نفسه الذي وقعت فيه من تأجيل القرارات عندما كان يجب عليّ أن أتخذها.

عندما أنظر للوراء، أندم على القرارات التي فشلت في اتخاذها أكثر مما أندم على القرارات الخاطئة التي اتخذتها.

ما أنواع القرارات الصعبة التي من المحتمل أن يكون على القادة اتخاذها في المستوى ٣؟ معظمها ستكون قرارات يجب أن تجعلها مرتبطة بنفسك! وجدت أن حوالي ٢٥ بالمائة من القرارات التي أتخذها في المستوى ٣ مرتبطة بفريقي. الباقي هي قرارات شخصية تتطلب تغييرًا، وصدقًا، وانضباطًا ذاتيًا. كما قال الكاتب الأمريكي مارك تواين: "إنه أمر رائع أن تفعل الصواب. وإنه لأمر أكثر روعة أن تُعلم الآخرين أن يفعلوا الصواب، وأكثر سهولة". هذا حقيقي للغاية.

كقائد في المستوى ٣، يجب أن تتخذ القرار الصعب لـ . . .

- أن تكون ناجحًا *قبل* أن تحاول مساعدة الآخرين على أن يكونوا ناجحين.
- أن تُبقي نفسك في مستوى أعلى مما تطلب من الآخرين.
- أن تجعل نفسك مسئولًا عن الآخرين.
- أن تضع أهدافًا واقعية ثم تحققها.
- أن تتقبل المسئولية عن النتائج الشخصية.
- أن تعترف بالفشل والأخطاء بسرعة وتواضع.
- أن تطلب من الآخرين فقط ما طلبته مسبقًا من نفسك.
- أن تقيس نجاحك وفق النتائج، لا النوايا.
- أن تنزع نفسك من المواقف التي تكون غير فعال فيها.

كانت ملاحظتي أنه عندما تتم مواجهة القادة بتلك القرارات الصعبة في المستوى ٣، يفشل الكثير في اتخاذها. ما قد لا يفهمونه إلا متأخرًا للغاية هو أن الفشل في القيام بذلك في النهاية سيبعدهم عن قيادة أنفسهم أو الآخرين. تصبح قدرتهم على القيادة غير مكتملة، ولا يتمكنون من البقاء في المستوى ٣.

"إنه أمر رائع أن تفعل الصواب، وإنه لأمر أكثر روعة أن تعلم الآخرين أن يفعلوا الصواب، وأكثر سهولة"
— مارك توابن

يمكنني تذكر مواجهة كل من تلك القرارات في المستوى ٣. تطلب مني الأمر وقتًا طويلًا لاتخاذ بعضها. لم يكن سهلًا بالتأكيد. لا يزال كذلك في بعض الأوقات. لكن كل قرار أحدث تطورًا شخصيًا في رحلتي القيادية.

أشجعك على أن تفوز في هذا الجانب من حياتك القيادية. ثابر، حتى في اللحظات التي تشعر فيها كما لا بد وأن شعر ذلك القائد الشهير عندما بدأت المعركة وانتظر منه الناس أن يتقدم بهم، فقال لنفسه لماذا يجب أن أكون في المقدمة دومًا؟ قد لا يكون التواجد في المقدمة سهلًا أو ممتعًا على الدوام، لكنه مطلوب دومًا من القادة. إنه يمهد الطريق للتابعين ويزيد من فرص نجاحهم لإكمال الرحلة.

٤. قيادة الإنتاجية تتطلب انتباهًا مستمرًا إلى المستوى ٢

أن تكون مسئولًا عن الإنتاجية للفريق لا يعني أن القادة يمكنهم التوقف عن الاهتمام بالأفراد الذين يقودونهم. تذكر، فقط لأنك أضفت مستوى جديدًا للقيادة لا يعني أن تترك السابق وراءك.

هناك إغراء حقيقي للقادة في مستوى الإنتاجية لإهمال العلاقات سعيًا وراء تحقيق محصلة نهائية جيدة. مع ذلك، إذا فعل القادة ذلك لفترة ممتدة من الوقت، يحرقون علاقاتهم مع الذين يقودونهم، وسيجدون أنفسهم في النهاية عائدين إلى المستوى ١. لا تقع في هذا الفخ. استمر في تطوير العلاقات والاهتمام بها بينما تحقق النتائج.

أفضل سلوكيات المستوى ٣

كيف تستفيد إلى أبعد حد من الإنتاجية في القيادة

الارتقاء إلى المستوى ٣ القائم على العلاقات المتينة للمستوى ٢ ليس أمرًا هينًا لأي شخص. كثير من الأفراد يجدون أنفسهم غير قادرين على تحقيقه. إذا كانت لديك الفرصة، فإليك ما تحتاج للقيام به لتستفيد من الأمر إلى أبعد حد:

١. افهم كيف تساهم موهبتك الشخصية في الرؤية

أحد مفاتيح مستوى الإنتاجية للقيادة هو فهم كيف أن مواهبك وقدراتك يمكن أن تُستخدم بشكل منتج لتوسع من رؤية المنظمة. جزء من هذا يكون شخصيًا. ناقشت في فصول سابقة أهمية معرفة نفسك وتحديد أسلوبك الشخصي للقيادة. هذا مختلف بعض الشيء. إذا كنت قائدًا، يجب أن يكون لديك حسّ بالرؤية لقيادتك. ويجب أن تتوافق، على الأقل خلال الموسم الحالي، مع رؤية المنظمة التي تخدمها.

تطلب الأمر مني وقتًا طويلًا لأطور حسًا بنقاط قوتي الحقيقية، وكيف يمكنني أن أخدم المنظمة التي أقودها. اكتشافها تطلب جهدًا، وعادة ما كانت العملية فوضوية. لكن في نهاية المطاف وصلت إلى فهم أنني كنت أملك مواهب وقدرات

خاصة. (كذلك أنت). هناك علاقة قوية بين الموهبة والفعالية كقائد في مستوى الإنتاجية. إذا رغبت قط في الوصول إلى قدرتي كقائد، يجب أن أعرف ماذا يمكن أن تكون مساهمتي الشخصية للمنظمة. الشيء نفسه صحيح بالنسبة لك.

كمثال، سأخبرك بالمجالات الأربعة، حيث أساهم شخصيًا بأقصى حد لإنتاجية منظمة أو فريق:

- التأثير في الأفراد (القيادة)
- التواصل مع الأفراد (العلاقات)
- التفاعل مع الأفراد (التحدث)
- تطوير مصادر تساعد الأفراد (الكتابة)

تُشكّل تلك منطقة قوتي. تلك هي المفتاح للإنتاج بالنسبة لي، حيث سيتم تحقيق أفضل النتائج.

معرفة هذا لا تتركني غير مُلام طالما يتعلق الأمر بالنمو والتعلّم. أنا ملتزم بالتعلم والنمو اليوم كما كنت في بداية السبعينيات، عندما بدأت خطتي الشخصية الأولى للنمو. الفرق هو أنني يكاد يكون تركيزي الآن بشكل حصري على النمو في تلك المجالات الأربعة. بعد اكتشاف ما خلقت لفعله، بدأت تركيز جهودي.

كلما كان تركيزك أكبر ضمن مواهبك، كان معدل النمو أسرع، وقمت بزيادة قدرتك الإجمالية لتكون قائدًا منتجًا. إذا أردت أن تُزيد من قدرتك إلى أعلى حد في المستوى ٣، تحتاج إلى اتباع نصيحة والت ديزني، الذي قال: "افعل ما تقوم به بشكل جيد للغاية حتى إن أولئك الذين يرون ما تقوم به سيعودون لرؤيتك تقوم به مجددًا ويخبرون الآخرين بأنهم ينبغي عليهم رؤيتك تقوم بما تقوم به".

إذا أردت أن يكون فريقك أو قسمك أكفاء فيما يقومون به، إذًا تحتاج إلى أن تُصبح كفئًا فيما تقوم به. الإنتاجية يجب أن تبدأ مع القائد. ركّز هناك أولًا، وستجني فرصًا لمساعدة الآخرين على تحسين وتحقيق قدرتهم.

٢. شكّل رؤية لما يجب أن يتم إنجازه

تشكيل الرؤية هو جزء لا يتجزأ من القيادة. التواصل المبهم يقود إلى اتجاه غير واضح، والذي يُنتج تنفيذًا غير مُتقن. القادة المنتجون ينشئون رابطًا واضحًا بين رؤية المنظمة والإنتاجية اليومية للفريق. يظهرون كيف أن قصر المدى يؤثر على طول المدى. إنهم واضحون في تواصلهم وبشكل مستمر يحددون طريق فريقهم.

الرؤية الجذابة واضحة ومحددة المعالم وشاملة ومحفزة. إنها متوافقة مع القيم المشتركة للفريق. ومُركزة بشكل أساسي على الغاية، وليس الوسيلة. إنها تلائم موهبة الفريق. وعندما يتم توصيلها وفهمها، تملأ الغرفة بالطاقة!

كيف يمنح القادة فرقهم أكبر احتمال ممكن للنجاح في تحقيق الرؤية؟ بمساعدة أعضاء الفريق على القيام بثلاثة أشياء:

قادة المستوى ٣ يساعدون الأفراد على تحديد نجاح الرؤية

في كل منظمة قمت بقيادتها، وجدت أنه من الضروري تحديد أو إعادة تعريف ماذا يعني النجاح للذين يعملون هناك. على سبيل المثال، عندما امتلكت شركة Injoy Stewardship Services، كان النجاح يعني العمل على مساعدة المؤسسات الخيرية على جمع الأموال للتقدم برؤيتهم. عندما أسست مؤسسة إيكويب، كان النجاح يعني العمل على إيصال تطوير القيادة طويل المدى إلى كل بلد في العالم، ومنح القادة المحليين مصادر بلغتهم الخاصة. عندما أنشأت شركة جون ماكسويل، كان النجاح يعني تطوير المصادر وتعليم مهارات التدريس للذين كانوا يرغبون في إضافة قيمة للآخرين. كيف يمكن لمنظمة أن تكون ناجحة إذا لم يعرف الأفراد فيها ما هو الهدف؟

قادة المستوى ٣ يساعدون الأفراد على الالتزام بنجاح الرؤية

التزام الفريق يبدأ بالتزام القائد. الفرق لا تربح إلا إذا كان قادتها عاقدي العزم على القيام بكل ما في وسعهم للنجاح، أن يكرسوا إنتاجيتهم لتتقدم المنظمة

التزام الفريق يبدأ بالتزام القائد.

تجاه الرؤية. حالما يلتزمون باستخدام وقتهم، ومواهبهم، ومصادرهم لتحقيق الرؤية، يجنون المصداقية ويجني الذين يقودونهم الثقة ليفعلوا مثلهم. عندها فقط يكون قد وضع الأساس من أجل بناء الفريق.

قادة المستوى ٣ يساعدون الأفراد على معايشة النجاح

أشياء قليلة تُلهم الأفراد مثل النصر. وظيفة القائد هي مساعدة الفريق على النجاح. كأفراد في الفريق يُتاح لهم معايشة النجاحات الصغيرة، ويحفزهم هذا على الاستمرار والوصول إلى نجاحات أكبر. إذا أردت إلهام تابعيك ليربحوا، إذًا كافئهم واحتفل بالانتصارات اليومية الصغيرة التي يحققونها. واجعلها جزءًا من احتفالات نصرك الشخصية وقتما يكون ممكنًا، مانحًا إياهم أكبر قدر من التقدير. هذا لا يُحفز الأفراد فحسب، بل يساعدهم أيضًا على الاستمتاع بالرحلة.

٣. ابدأ تطوير تابعيك إلى فريق

عندما تصل إلى المستوى ٢ مع أفراد في منظمتك، يبدءون في محبة كونهم معًا. لكن عندما تصل إلى المستوى ٣، يبدءون في العمل معًا. تجعل الإنتاجية بناء الفريق ممكنًا. يمكن تحقيق هذا فقط من خلال قائد مستعد للدفع للأمام وإرشاد الطريق للآخرين.

في كتابه *القيادة المرتكزة على المبادئ* (مكتبة جرير)، يُخبرنا ستيفن إم. آر. كوفي كيف أن كولومبوس كان مدعوًا مرة إلى مأدبة، حيث تم تحديد أكثر الأماكن تميزًا على المائدة له. أحد رجال الحاشية السطحيين والذي كان غيورًا منه بدناءة سأل بغتة: "ألم تكتشف جزر الهند، أما كان هناك رجال آخرون في إسبانيا قادرين على هذا الإقدام؟".

لم يُجب كولومبوس لكنه أخذ بيضة ودعا الصحبة إلى جعلها تقف على طرفها. كلهم حاولوا، لكن دون جدوى؛ عندئذ نقرها على المنضدة، مُحدثًا انبعاجًا في أحد أطرافها، وتاركًا إياها واقفة.

"كنا لنتمكن جميعنا من فعل ذلك بتلك الطريقة!" ادعى رجل الحاشية.

"نعم، فقط لو كنتم تعلمون كيف"، رد كولومبوس بحسم. "وبمجرد أن بينت لكم الطريق للعالم الجديد، لم يكن هناك أسهل من اتباعه".

بناء الفريق هو أحد توجهاتي المفضلة في قيادة الأفراد. لماذا؟ لأن الفريق الجيد دومًا ما يكون أعظم من مجموع أجزائه وقادرًا على إنجاز أكثر من الأفراد الذين يعملون وحدهم. العمل كفريق هو أيضًا مرح خالص! أُحب العمل الجماعي وبناء الفريق كثيرًا، حتى إنني كتبت بعض الكتب عنهم، من بينها The 17 Indisputable Laws of Teamwork. هناك الكثير لقوله عن العمل الجماعي، أكثر من المساحة التي لديّ هنا. لكني أريد أن أمنحك بعض الأشياء المهمة لتُفكر فيها مرتبطة ببناء الفريق بينما تكافح لتصبح جيّدًا في القيادة في المستوى ٣ (وأدرجت قوانين العمل الجماعي التي تنطبق على كل مصدر من مصادرك):

ينبغي أن يكمل أعضاء الفريق بعضهم البعض، ينبغي أن يجعل قادة الفريق ذلك يحدث

المؤلف ستيفن كوفي أكّد: "وظيفة القائد هي بناء فريق متكامل، حيث يتم تفعيل كل نقطة قوة واستبعاد كل نقطة ضعف". هذا هو الشكل المثالي الذي يجب أن يحاول كل قائد أن يطبقه مع الأفراد الذين يعملون معًا، كلٌ يأتي بنقاط قوتهم لجعل الفريق أفضل، ويعوّض عن نقاط ضعف أحدهما الآخر. كيف يحدث ذلك؟ أولًا، يجب أن تعرف نقاط القوة والضعف لكل مشارك.

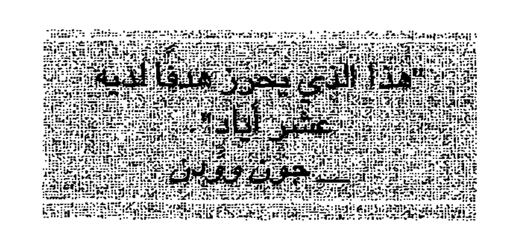
> "وظيفة القائد هي بناء فريق متكامل، حيث يتم تفعيل كل نقطة قوة واستبعاد كل نقطة ضعف".
> ــ ستيفن كوفي

جون وودن، المدرب الرائع لكرة السلة بجامعة كاليفورنيا في لوس أنجيلوس، أخبرني مرة: "معظم لاعبي الجامعة لديّ أحرزوا نسبة أعلى في تسديد الضربات في جامعة كاليفورنيا، مما أحرزوها في المدرسة الثانوية". لعبت كرة السلة، لذا علمت أنه غير معتاد للاعب أن يتقدم في هذا الاتجاه عندما ينتقل إلى مستوى أعلى.

"كيف تمكنت من تحقيق ذلك؟" سألت.

فسّر: "في الأيام القليلة الأولى لتدريب كرة السلة... كنت أراقب اللاعبين يصوبون الكرة من أماكن متعددة في الملعب. عندما حددت الموضع الذي أحرزوا منه أفضل نسبة من التصويبات، كنت آخذهم إلى ذلك المكان وأقول: "أريدكم أن تصوبوا الكرة من هنا. سأصمم مباريات لأتأكد من حدوث ذلك".

يقوم المدرب وودن أيضًا بتحديد مواضع على الأرض، حيث كانوا يحتاجون إلى تمرير الكرة بدلًا من تصويبها. بهذه الطريقة، حقق الاستفادة القصوى من نقاط القوة (بجعلهم يصوبون) وحوّل نقطة ضعف محتملة إلى نقطة قوة (من خلال جعلهم يمررون الكرة إلى شخص ما في موضع قوته). هذا التدريب يلقي الضوء حقًا على أحد أشهر اقتباسات وودن: "هذا الذي يحرز هدفًا لديه عشر أيادٍ". بعبارة أخرى، يتطلب الأمر من كل اللاعبين أن يساعدوا لاعبًا في إحراز هدف. ويتطلب الأمر قائدًا ليساعدهم على اكتشاف كيفية القيام بذلك وقيادتهم خلال العملية.



قوانين تنطبق على العمل الجماعي

قانون الأهمية: واحد هو رقم صغير للغاية لتحقيق العظمة

قانون جبل إيفيرست: كلما زادت التحديات، زادت الحاجة للعمل الجماعي

قانون المحفز: الفرق الرابحة لديها لاعبون يحققون المطلوب

قانون المقعد: الفرق الرائعة لديها عمق رائع

قانون حصص الأرباح: الاستثمار في الفريق يتضاعف بمرور الوقت

ينبغي أن يفهم أعضاء الفريق مهمتهم، ينبغي أن يحقق قادة الفريق ذلك

القادة الأكفاء لا يفترضون أبدًا أن أعضاء فريقهم يفهمون المهمة. لا يسلمون بأي شيء جدلًا. لا شك أن هذا كان سبب أن المدرب الأسطوري لدوري كرة القدم

الأمريكية فينس لومباردي كان يبدأ أول خطاب لكل موسم بعبارة، "هذه كرة قدم". لهذا السبب علّم المدرب وودن لاعبيه عند بداية كل موسم الطريقة الملائمة لارتداء الجوارب حتى لا يتكبدوا إصابات القدم. تأكدوا من أن لاعبيهم كانوا يعلمون ما يحتاجون إليه لتحقيق مهمتهم.

بينما تقود الأفراد في المستوى ٣، لا تُسلم بأنهم يعرفون ما تعرفه أو يؤمنون بما تؤمن. لا تفترض أنهم يفهمون كيف يفترض أن تساهم مواهبهم وجهودهم في مهمة الفريق. انقله إليهم كثيرًا.

قوانين تنطبق على العمل الجماعي

قانون الصورة الأشمل: الهدف أكثر أهمية من الدور

قانون التخصص: كل اللاعبين لديهم موضع حيث يضيفون أكبر قيمة

قانون البوصلة: الرؤية تمنح أعضاء الفريق الاتجاه والثقة

قانون بطاقة السعر: يفشل الفريق في الوصول إلى إمكانيته عندما يفشل في دفع الثمن.

ينبغي أن يتلقى أعضاء الفريق تغذية استرجاعية عن أدائهم، ينبغي أن يحقق قادة الفريق ذلك

أحيانًا أتحدث عن مدرب كرة السلة الذي كان لديه عادة منتظمة خلال نهاية الشوط الأول ليساعد الفريق على الاستعداد للشوط الثاني. على سبورة بيضاء في غرفة خلع الملابس، يكتب المدرب ثلاثة أعمدة: تم بشكل صحيح - تم بشكل خاطئ - سيتغير. سمعت القصة صديقة لي تُدير عملًا وقررت أن تفعل ذلك مع شركتها عند منتصف العام، مُطلقة عليه الشوط الأول للمنظمة.

ذهبت إلى الاجتماع مستعدة، بعد أن وضعت قائمة خاصة بها لكل من الأعمدة. لكن لكونها قائدة فعالة في المستوى ٣، أول شيء قامت به كان الطلب من كل الأفراد في فريقها أن يشاركوا ملاحظاتهم. لم تضف نقاطها الخاصة إلى قائمتهم فقط إلا

عندما لم يذكرها أي شخص آخر، والذي كان نادرًا. كان الاجتماع ناجحًا. ها هو ما اكتشفته كنتيجة:

- لم تكن تقود بالافتراض. كانت تعلم أين يقف فريقها، وما اعتقدوه عن العمل الذي قاموا به خلال الأشهر الستة الأولى.
- اكتسبت منظورًا جديدًا وتعلمت أشياء لم تكن تعرفها. هذا سمح لها ولفريقها أن يكونوا على نفس الصفحة.
- كان الفريق قادرًا على القيام بتعديلات الشوط الأول قبل أن يكون ذلك متأخرًا للغاية. لم يكن ليحرز الاجتماع ذاته عند نهاية العام نفس الفوائد.
- تولى الفريق المسئولية لبقية العام، لأن أفكارهم قد نبعت من القلب. كانوا هم الذين جاءوا بما كان على السبورة البيضاء.

كانت العملية فعالة للغاية، حتى إنها أصبحت حدثًا منتظمًا كل عام.

دومًا ما يريد الأفراد أن يعلموا كيف يؤدون. يريدون أن ينجحوا. وإذا لم يكونوا ينجحون، معظم الوقت يريدون أن يعلموا كيف يقومون بتعديلات للتحسن. معظم الأفراد مستعدون للتغيّر إذا اقتنعوا أن هذا التغيّر سيساعدهم على الربح. القادة المنتجون يتحملون المسئولية في التقدم بأعضاء الفريق خلال تلك العملية.

قوانين تنطبق على العمل الجماعي

قانون السلسلة: تتأثر قوة الفريق بأضعف حلقة بها

قانون التفاحة الفاسدة: التوجهات الذهنية السيئة تفسد الفريق

قانون القدرة على الاعتماد: يجب أن يكون لدى زملاء الفريق القدرة على الاعتماد على بعضهم البعض عندما يكون ذلك مهمًا

قانون لوحة النتائج: يستطيع الفريق أن يُجري تعديلات عندما يعلم أين يقف

ينبغي أن يعمل أعضاء الفريق في بيئة مُشجعة على النمو والإلهام، ينبغي أن يجعل قادة الفريق ذلك يحدث

منذ سنوات قليلة بينما كنت أنا ومارجريت في البندقية، قمنا بزيارة قصر أثري كان به غرفة واسعة يتقابل فيها ١,٥٠٠ قائد بشكل دوري لاتخاذ قرارات مهمة. أشار مرشدنا إلى لوحات جميلة على كل حائط. كل لوحة مثّلت زمنًا محددًا في تاريخ المدينة، حيث حقق القادة البندقيون انتصارات بارزة بسبب قرار شجاع وفعل أعقبه. شعر كلانا بالإلهام. ذكّرني الأمر بمدى أهمية أن يوفر القادة لتابعيهم بيئة تُلهمهم، وتُحفزهم، وتجعلهم يبذلون أقصى جهدهم.

بينما تقود في المستوى ٣، تحتاج إلى جعل هدفك السمو بالآخرين ومساعدتهم على أداء أفضل ما عندهم. كان الأب المؤسس بينجامين فرانكلين قائدًا فهم هذا. في خطاب مكتوب إلى جون بول جونز، أسدى فرانكلين نصيحة للضابط الجديد فيما يخص كيفية قيادة الآخرين:

> من الآن فصاعدًا، إذا وجدت مناسبة تمنح فيها ضباطك وأصدقاءك مدحًا أكثر قليلًا مما يستحقون، وتعترف بخطئك أكثر مما يجب أن تُحاسب عليه، عندها فقط ستصبح إلى حد ما قائدًا رائعًا. انتقاد وإلقاء اللوم تقريبًا على كل من يجب عليك التعامل معه، سينقص من الأصدقاء، ويزيد من الأعداء، وبالتالي يؤذي علاقاتك.

لا تزال حكمة فرانكلين صالحة اليوم كما كانت وقتها. لقد عرف كيف يوفر بيئة عمل مُشجعة على النمو والإلهام. يفعل القادة الفعالون في المستوى ٣ ذلك بشكل جيد. إنه مفتاح الإنتاجية.

تم انتقادي أحيانًا كقائد لكوني إيجابيًا للغاية وكوني أمدح الآخرين أكثر مما يجب. أعتقد أن هذا النقد مُبرر. كانت هناك أوقات دعمت فيها أعضاء في فريقي أكثر مما كان يضمن أداءهم، وارتد الأمر عليّ. الثقة بأفضل ما في الأفراد عادة

يكون لها عائد إيجابي، لكن أحيانًا لا يكون كذلك. الثقة العالية في الأفراد هي نقطة قوة وضعف لديّ. لكنها نقطة ضعف مستعد أن أعيش معها، لأن المنافع المعتادة عالية للغاية. علاوة على ذلك، أنا أفضل أن أعيش كشخص إيجابي ويتم إيذائي أحيانًا من أن أكون شاكًا وسلبيًا على الداوم. أؤمن أنه إلى حد كبير أنت تحصل على ما تتوقع من الحياة. لا أريد أن أتوقع الأسوأ لنفسي أو لأي شخص آخر. يحتاج الأفراد إلى بيئة إيجابية ليكونوا منتجين ويزدهروا.

القادة يحددون الطريق أكثر من أي شخص آخر في الفريق، في القسم، أو من أجل منظمة. توجههم الذهني مُعدٍ. إذا كانوا إيجابيين، ومُشجعين، ومتفتحين للنمو، كذلك يكون تابعوهم. إذا كنت تريد النجاح في المستوى ٣، فاعترف بالتأثير الذي تملكه واستخدمه للصالح الأفضل للجميع.

قوانين تنطبق على العمل الجماعي

قانون الهوية: القيم المشتركة تُعرّف الفريق

قانون التواصل: التفاعل يدعم الفعل

قانون الحافة: الفرق بين فريقين متساويين في الموهبة هو القيادة

قانون المعنويات المرتفعة: عندما تربح، لا شيء يؤذي

تطوير مجموعة من الأفراد إلى فريق منتج ليس مهمة سهلة. إذا كانت كذلك، فستكون كل الفرق الرياضية المحترفة رابحة وكل عمل سيجني أرباحًا مرتفعة. إنه تحدٍ أن تجعل الجميع يعملون معًا ليحققوا رؤية مشتركة. لكنه بالتأكيد يستحق الجهد. كون المرء جزءًا من فريق من الأفراد يفعلون شيئًا ذا قيمة عالية هو من أكثر التجارب المرضية في الحياة. كقائد، لديك الفرصة لتساعد الأفراد على اختبارها. لا تتملص من تلك الفرصة الرائعة.

٤. حدد أولوية ما ينتج عائدًا مرتفعًا

ما مفتاح أن يكون المرء مُنتجًا؟ تحديد الأولوية. لتكون قائدًا فعالًا في المستوى ٣، يجب أن تتعلم ليس فقط إنجاز الكثير، بل إنجاز الكثير من الأمور الصحيحة. هذا يعني فهم كيف تحدد أولوية الوقت، والمهام، والموارد، وحتى الأفراد.

جيم كولينز، مؤلف كتاب Good to Great، يؤكد أن تحديد الأولويات الفعال يبدأ بإزالة الأمور التي لا ينبغي فعلها. يكتب،

> يقود معظمنا حيوات حافلة لكن غير منضبطة. لدينا قوائم "مهام" ممتدة للأبد، نحاول أن نبني الزخم من خلال فعل المزيد. ونادرًا ما ينجح الأمر. لكن الذين يبنون شركات من جيدة إلى رائعة، استفادوا من وضع قوائم "التوقف عن المهام" مثلما استفادوا من قوائم "المهام". أظهروا انضباطًا ملحوظًا لإيقاف كل أنواع الأنشطة الفارغة غير ذات الصلة.[٤]

صدقًا، توجه أفضل الشركات مواردها فقط إلى مجالات قليلة، تلك التي يمكنها أن تكون ناجحة فيها.

> تحديد الأولويات الفعال يبدأ بإزالة الأمور التي لا ينبغي فعلها.

البقاء في مجالات قوتك -حيث تُنتج جهودك أكثر عائد مرتفع- وخارج مناطق ضعفك هو أحد مفاتيح الإنتاجية الشخصية. وإذا كان بإمكانك مساعدة الآخرين في فريقك على أن يقوموا بالمثل، يمكنك إذًا أن تكون ناجحًا في القيادة في المستوى ٣. اعتمدت لسنوات على مبدأ باريتو كدليل ليساعدني على تقرير ما يستحق التركيز عليه وما لا يستحق. يقول مبدأ باريتو بشكل أساسي إنك إذا قمت بأهم ٢٠ بالمائة من قائمة مهامك، فستنتج لك عائدًا بنسبة ٨٠ بالمائة لجهودك.

لمساعدتي على فهم ما هي أهم ٢٠ بالمائة من مهامي، أطرح على نفسي ثلاثة أسئلة:

- ما المطلوب مني؟ (ما الذي يجب فعله)
- ما الذي يعود عليّ بأعلى عائد؟ (ماذا ينبغي فعله)
- ما الأكثر إرضاءً لي؟ (ماذا أحب فعله)

إذا كنت في بداية مستقبلك المهني أو جديدًا في القيادة، فستكون قائمة ما يجب فعله غالبًا هي الأكبر. هدفك بينما تصعد مستويات القيادة هو أن تنقل وقتك وانتباهك إلى ما ينبغي فعله وما تحب فعله. وإذا كنت تقود جيدًا لوقت كافٍ وبنيت فريقًا رائعًا، ينبغي أن تكون الإجابات للأسئلة الثلاثة جميعها واحدة. أشعر أنني محظوظ للغاية، لأن هذا حدث لي. هناك أشياء قليلة نسبيًا مطلوب مني فعلها ولا أستمتع بالقيام بها.

بينما تقود فريقك، يجب أن يكون هدفك مساعدة كل شخص على الوصول إلى موضع يمارس فيه ما ينبغي فعله وما يحب فعله، لأنه سيكون الموضع الأكثر فعالية. كقاعدة عامة، حاول أن تقوم بتعيين، وتدريب، وتوجيه الأفراد بحيث

٨٠ بالمائة من وقت عملهم يكونون في منطقة قوتهم؛
١٥ بالمائة من وقت عملهم يكونون في منطقة تعلّم؛
٥ بالمائة من وقت عملهم يكونون خارج منطقة قوتهم؛
٠ بالمائة من وقت عملهم يكونون في منطقة ضعفهم.

لتسهيل ذلك، يجب أن تعرف تابعيك حقًا، تفهم نقاط قوتهم وضعفهم، وتكون مستعدًا لإجراء محادثات صريحة معهم. إذا قمت بعملك في المستوى ٢، ينبغي إذًا أن تكون جاهزًا، ومستعدًا، وقادرًا على القيام بتلك الأشياء.

٥. كن مستعدًا وجاهزًا لأن تكون وكيل تغيير

يتطلب التقدم دومًا التغيير. هذه حقيقة. يرغب معظم القادة في إحداث التقدم. إنها أحد الأشياء التي تحفزهم. مع ذلك، فقط عندما يصل القادة إلى المستوى

٣، يكونون حيث يمكنهم البدء في إحداث التغيير. لماذا؟ حسنًا، يتأسس منصبك كقائد في المستوى ١. وبنيت علاقات قوية مع أفراد فريقك في المستوى ٢. وحالما ساعدت الفريق على تحقيق بعض النتائج في المستوى ٣، حصلت على المصداقية والزخم لتبدأ في إحداث التغييرات. من الصعب للغاية إحداث تغييرات عندما تكون المنظمة واقفة في جمود. أبقها متحركة في *أي* اتجاه، وستجد من الأسهل إحداث تغييرات لتتحرك في الاتجاه *الصحيح*. الزخم يوفر الطاقة للتغيير المطلوب.

الزخم يوفر الطاقة للتغيير المطلوب.

دومًا ما يكون التغيير في منظمة مسألة قيادية. يتطلب الأمر قائدًا لإحداث تغيير إيجابي. وأفضل طريقة لبدء العمل كوكيل تغيير هي نفسها عندما تحاول أن تبني علاقة. أنت تحتاج إلى إيجاد أرض مشتركة. أي قائد يرغب في إحداث تغييرات يكون عرضة لإغراء الإشارة إلى الاختلافات ومحاولة إقناع الآخرين لماذا يلزم التغيير. لكن ذلك نادرًا ما ينجح. بدلًا من ذلك، ركّز على أوجه التشابه وابن عليها. لتبدأ، ابحث عن أرض مشتركة في المجالات الآتية:

- **الرؤية:** عندما تكون الرؤية متشابهة، يمكنك أن تضمن وقوف الأفراد بجانب بعضهم وامتلاكهم نفس الرؤية. إذا كانت رؤيتهم مشابهة لرؤيتك، جميعكم ترونها بوضوح، ويكون لدى كل شخص رغبة قوية في رؤيتها تتحقق، يمكنكم على الأرجح العمل بشكل جيد معًا.
- **القيم:** من الصعب أن تمضي في رحلة مع الآخرين لفترة طويلة للغاية إذا كانت قيمكم لا تتوافق. اكتشف ما يقبله الآخرون وحاول أن تتلاقوا حيث تتشاركون المعايير نفسها.
- **العلاقات:** لدى الفرق الرائعة أفراد يلتزمون تجاه أحدهم الآخر كما هم ملتزمون بالرؤية. إذا قمت بالعمل اللازم في المستوى ٢، ينبغي أن تكون لديك بالفعل أرض مشترك في هذا المجال.

- **التوجه الذهني:** إذا كنت تعتزم دفع الأفراد للعمل معًا من أجل تغيير إيجابي، ينبغي أن تكون توجهاتهم إيجابية ومتماسكة. إذا لم يكونوا كذلك، فستكون هناك مشكلات مستقبلًا.
- **التواصل:** من أجل أن يحدث تغيير، يجب أن يكون التواصل منفتحًا، وصادقًا، ومستمرًا. عندما يكون الأفراد على غير علم، يبدءون في تخمين ما يجري. وغالبًا تكون افتراضاتهم خاطئة. أبقِ الأفراد على اطلاع حتى يكون الجميع على نفس البينة.

إذا تمكنت من إيجاد أرض مشتركة أو توفيرها في هذه المجالات الخمسة، فستتمكن من التقدم للأمام وتقديم التغيير. هذا لا يعني بالضرورة أن مهمة وكيل التغيير ستكون سهلة. لكن يمكنني أن أضمن أنك إذا لم تكسب تلك المجالات الخمسة، فسيكون التغيير صعبًا للغاية.

٦. لا تغفل قط عن حقيقة أن النتائج هي هدفك

هناك فرق كبير بين قادة المستوى ٣ والنقاد الذين ببساطة يضعون نظريات عن الإنتاجية. القادة الأكفاء لديهم توجه تجاه النتائج. يعلمون أن النتائج تهم دائمًا، بغض النظر عن كثرة العقبات التي يواجهونها، وما يفعله الاقتصاد، وأنواع المشكلات التي يواجهها عاملوهم، وهكذا. يحاربون من أجل الإنتاجية وهم قيد المساءلة مهما كان الأمر. حتى عندما يعايشون النجاح! أدلى صانع السيارات هنري فورد بملاحظة،

> كثير من الرجال فاشلون بسبب النجاح أكثر منه بسبب الإخفاقات. هم يتجاوزون طريقهم على مجموعة من العقبات، يتغلبون على كثرة من المصاعب، يضحون ويجتهدون. يجعلون المستحيل ممكنًا؛ ثم على مر الطريق يأتي نجاح بسيط، ويرديهم من موقعهم. يخفتون ويخمدون

وينزلقون ويذهبون بعيدًا. لا يمكن لأحد إحصاء عدد الأشخاص الذين أوقفهم التقدير والمكافأة مكانهم وهزمهم![5]

يستمر القادة الأكفاء في المستوى ٣ في الدفع. إذا جنوا الزخم، لا يتراجعون ويتهاونون. يضغطون ويزيدون الزخم حتى يمكنهم تحقيق الأفضل. ويساعدون تابعيهم على القيام بالمثل. كيف يمكنهم البقاء على هذا القدر من التركيز والإنجاز، رغم النجاح وكذلك الفشل؟ مرة أخرى هنري فورد لديه اقتراح. "اجعل خططك المستقبلية طويلة للغاية وصعبة للغاية"، نصح فورد، "حتى إن الأفراد الذين يمتدحونك، سيبدو لك دومًا أنهم يتحدثون عن شيء بسيط للغاية بالمقارنة مع ما تحاول فعله حقًا. من الأفضل أن تكون لديك مهمة كبيرة للغاية على المدح الرائع، كبيرة للغاية حتى إنه يمكنك أن تبدأ فيها قبل أن تتمكن فرقة التشجيع من الحصول على أول وميض ذكي عن خططك. عندها ستكون حرًا للعمل وإكمال رحلتك تجاه نجاح أعظم".

القادة الذين يصلون إلى المستوى ٣ دومًا يختبرون النجاح. لكن لا يستفيد جميعهم من هذا النجاح ويذهب للمستوى التالي. للقيام بذلك، يجب أن يظلوا مركزين ومنتجين، كل ذلك أثناء تنمية علاقات إيجابية والحفاظ عليها. يستخدم القادة الأكفاء بحق مستوى الإنتاجية كمنصة انطلاق للمستوى ٤، حيث يطورون الآخرين ليصبحوا قادة أكفاء بالطريقة الملائمة لهم.

قوانين القيادة في مستوى الإنتاجية

إذا أردت استخدام قوانين القيادة لتساعدك على النمو والفوز بالقبول في المستوى ٣، إذًا فكّر في التالي:

قانون الاحترام
يتبع الأفراد بطبيعتهم القادة الأقوى منهم

لا يتبع الأفراد بطبيعتهم مَن هم أضعف في مستوى القيادة منهم. يتبع الأفراد الآخرين الذين يحترمونهم، الذين لديهم مصداقية. إذا أدركوا أن نجاح شخص آخر هو أكبر من نجاحهم، عندها يتبعون قيادة هذا الشخص بسعادة. لماذا؟ لأنه من المحتمل جدًا أن يتدفق ما قام به هذا القائد للمنظمة إلى حياة وعمل الشخص الذي يتبع. إنه فوز لجميع المتضمنين.

عندما تعمل لتفوز بمصداقية العلاقات في المستوى ٢، غالبًا تكون النتائج الإيجابية غير ملموسة مثل المعنويات والثقة. في المقابل، نتائج القيادة الجيدة هي ملموسة بشكل كبير في المستوى ٣. يرى الأفراد منظمة أفضل، وإنتاجية أعلى، وربحية أكبر. النتيجة هي أنهم يرون نقاط قوتك، ويفهمون ما يمكنك فعله. مصداقيتك ترسخت. الأفراد يحترمون ذلك، ويتبعون ليس فقط لأنك تعامل الأفراد بشكل جيد، لكن بسبب ما تفعله للفريق وللمنظمة.

قانون المغناطيسية
أنت تجذب من هم على شاكلتك

بشكل عام، يجذب الأفراد الآخرين المشابهين لهم. الطيور على أشكالها تقع. كثيرًا ما أطلب من القادة أن يسردوا أكثر ثلاث أو أربع صفات يرغبون أن توجد في أعضاء فريقهم. بعد أن يُقرروا ما هي، أطرح سؤالًا: "هل تملك تلك الصفات نفسها؟". لماذا؟ لأننا إذا لم نُظهرها، لن نجذبها. نحن لا نميل إلى جذب من نريد. نحن نجذب من هم على شاكلتنا.

عندما تصل إلى المستوى ٣ وتنشئ فريقًا عالي الإنتاجية، أنت تبدأ في جذب منتجين آخرين. الشيء الرائع في هذا هو أنه يساعدك على جعل الفريق المنتج الذي طورته حتى أكثر إنتاجًا. تقديم أفراد ذوي إنتاج عالٍ إضافيين إلى الفريق يرفع من المستوى، ويجعل الجميع أكثر إنتاجية. وإذا كان هناك أفراد في الفريق لن ينتجوا أو لا يستطيعون الإنتاج، فسيصطف آخرون على بابك مستعدين لحل مكانهم.

قانون الصورة
الناس يطبقون ما يرونه

القادة عادة ظاهرون بشكل كبير للذين يقودونهم، خاصة إذا كانوا يقودون بالمبادرة. نتيجة لذلك، تكون أفعالهم محل ملاحظة دومًا. إذا كنت منتجًا، فهذا شيء جيد. لا شيء يُحفز الأفراد بطريقة إيجابية أكثر من رؤية نموذج قيادة إيجابي. عندما يرى الأفراد النتائج من قادتهم، يعلمون أن النتائج متوقعة منهم. ووقتما تكون النتائج متوقعة، تحدث إنتاجية أكبر. القادة الأكفاء في المستوى ٣ يعلمون أنهم يبينون الطريق للآخرين من خلال السير فيه، لأن الناس يطبقون ما يرونه.

> لا شيء يُحفز الأفراد بطريقة إيجابية أكثر من رؤية نموذج قيادة إيجابي.

قانون النصر
يجد القادة طريقة لربح الفريق

إذا كنت ستذهب للعب كرة السلة وبإمكانك اختيار أي شخص في العالم ليكون في الفريق نفسه معك، فمن ستختار؟ ماذا إذا كنت ستلعب كرة القدم؟ أو ستؤسس عملًا تجاريًا؟ أو ستبدأ مؤسسة غير ربحية؟ الاحتمالات هي أن الأفراد الذين سردتهم هم أعلى قادة في مجالهم. لماذا سترغب في وجودهم في فريقك؟ لأن فرص الربح تصل لأعلاها عندما تكون في فريق مع قائد لديه سجل حافل في إيجاد طرق للربح.

يجد أفضل القادة في المستوى ٣ طرقًا للربح. دومًا ما يفعلون. يُنتجون! ويفعلون ذلك يومًا بعد يوم، بغض النظر عن الاحتمالات، أو العقبات، أو الظروف. إذا كنت أحد أولئك الناس الذين ينتجون بشكل مستمر، إذًا فسيرغب الجميع في أن يكونوا في فريقك. هذا يجعل القيادة أفضل بكثير.

قانون الزخم الكبير
الزخم هو أفضل صديق للقائد

القيادة في المستوى ٣ أسهل من المستوى ٢. لماذا؟ المستوى ٣ هو المستوى الذي ينطلق فيه الزخم. النتائج الجيدة تولد زخمًا. ووجوده يمنحك نتائج أكبر. النتائج الأكبر تولد حتى زخمًا أكثر. الإنتاجية تنشئ حلقة إيجابية؛ والتي يمكنها أن تستمر مرارًا وتكرارًا. بالزخم، يمكن أن تتغلب المنظمة على المشكلات، السلبية، ونقاط الخلاف السابقة، والتفاهة، والعقبات القادمة.

إذا وجدت نفسك تجني الزخم في المستوى ٣، فهذا وقت عدم الراحة أو التراجع. إنه وقت المواصلة. لا تأخذ الزخم كأمر مُسلم به. استمر في إعطاء كل ما لديك. كما قد يقول جيم كولينز، أبقِ عجلة الموازنة جارية.

قانون الأولويات
يفهم القادة أن النشاط لا يكون إنجازًا بالضرورة

وفقًا لبائع معروف للمخططات اليومية، فقط ثلث العاملين الأمريكيين يخططون لبرامجهم اليومية، وأقل من ١٠ بالمائة من الناس يكملون ما يخططون له. هذا ليس مشجعًا للغاية.

يشعر معظم القادة بقدر هائل من الضغط لإتمام الكثير من العمل. القادة المنتجون يفهمون أن النشاط لا يعني الإنجاز بالضرورة. من السهل جدًا للناس العمل بجد طوال اليوم كل يوم، ولا يُتمون قط الأشياء المهمة التي تجعل أنفسهم وفرقهم منتجة. ما المفتاح؟ تحديد الأولوية. قادة المستوى ٣ يفعلون الأشياء الصحيحة بالطريقة الصحيحة في الوقت المناسب من أجل الأسباب الصحيحة. يعلمون أن المنظمة المسموح فيها بأي شيء، تصبح في النهاية منظمة لا يحدث فيها أي شيء. يخططون ويتصرفون وفقًا لذلك.

قانون التضحية
القائد يجب أن يُضحي ليعلو

علّق مُذيع الراديو بول هارفي: "يمكنك أن تعرف أنك على طريق النجاح؛ إنه شاق طوال الطريق". الترقي لمستويات أعلى من القيادة ليس سهلًا. إنه يتطلب مجهودًا. إنه يتطلب تضحيات أيضًا. لن تتمكن من ربح مستوى واحد باستخدام المهارات التي استخدمتها لربح المستوى السابق. سيكون عليك التخلي عن بعض الميزات والموارد لتصعد. سيكون عليك التخلي عن القيام ببعض الأشياء التي تحبها والتي لا تعطي عائدًا كبيرًا بما يكفي لوقتك. وبعض الأفراد الذين ستحب أن تأخذهم معك للقمة سيرفضون الذهاب.

> "يمكنك أن تعرف أنك على طريق النجاح؛ إنه شاق طوال الطريق"
> — بول هارفي

يتعلم القادة ترك كل شيء ما عدا الأساسيات بينما يصعدون. لم يقل قائد أبدًا نجح في الوصول إلى القمة، "كان الأمر أسهل مما ظننت وتطلب وقتًا أقل". بينما تجتهد لتصعد إلى أعلى، هيئ نفسك للتضحيات التي سيكون عليك القيام بها لتصبح قائدًا أفضل.

قانون الاقتناع
يقتنع الأفراد بالقائد، ثم الرؤية

معظم القادة لديهم رؤية حول إلى أين يذهبون وكيف يمكن لفريقهم إنجاز شيء يؤمنون به. هل لديك رؤية؟ كيف تعرف إذا ما كان أعضاء فريقك سيقتنعون بها؟ بمعرفة إذا كانوا يقتنعون بك بالفعل!

الأفراد يقتنعون بالقائد، ثم الرؤية. ذلك الاقتناع يأتي من شيئين: العلاقة التي لديك معهم والنتائج التي تعرضها عليهم. يريدون أن يعلموا أنك تهتم بهم، ويريدون أن يعلموا أن بإمكانك الإنتاج. يتعلمون كلًا من تلك الأشياء من خلال مراقبتك ورؤية نموذجك ليحتذوا به. عندما يستمتعون بك كشخص وينظرون إليك كمنتج، عندها يحصلون على ما يحتاجونه للاقتناع.

معتقدات تساعد القائد على أن يرتقي للمستوى ٤

القيادة رحلة مثيرة. يشعر القادة الأكثر موهبة وتفانيًا بشيء يجذبهم للصعود إلى أعلى. ويسمعون نداءً بالاستمرار في النمو ومساعدة الآخرين على فعل الأمر نفسه. تمنحهم معتقداتهم الحافز للصعود، لكن تصرفاتهم في حقيقة الأمر هي التي تأخذ بأيديهم إلى المستوى التالي.

إذا رغبت في الترقي إلى المستوى التالي، فعليك أن تعتنق الأفكار التالية بينما لا تزال في المستوى ٣:

١. الإنتاجية وحدها لا تكفي

قيادة فريق منتج هي إنجاز في حد ذاته. تحقيق الأهداف قد يكون مجزيًا جدًا. لكن هناك مستويات في القيادة أكثر من مجرد إنجاز العمل بفاعلية وزيادة الأرباح فحسب. ماذا أفضل من الامتياز في عملك والإنتاجية العالية من فريقك؟ تنمية الأفراد حتى يتمكنوا من القيادة معك. يقيّم القادة العظماء أنفسهم بما حققوه من خلال الآخرين. يتطلب ذلك تنمية الأفراد في ثقافة تعزز القيادة. هذا هو ما يركز القادة عليه في المستوى ٤.

يقيّم القادة العظماء أنفسهم بما حققوه من خلال الآخرين. يتطلب ذلك تنمية الأفراد في ثقافة تعزز القيادة.

لسنوات عديدة كنت راضيًا بأن أكون قائدًا في المستوى ٣. لكي أكون صريحًا، في البداية عندما تعلمت أن أكون قائدًا في المستوى ٣، اعتقدت أني وصلت إلى أعلى

مستوى للقيادة. استمتعت بالإنتاج وتنمية فريقي. لكن شعرت بعدها بالدافع للصعود إلى أعلى. أدركت أني أستطيع تحقيق المزيد. أستطيع تنمية الأفراد ليصبحوا قادة ممتازين بفضل مجهودهم الشخصي. إذا نجحت في ذلك، فلن أزيد من قدرة المنظمة وتخفيف حمل القيادة الخاص بي فحسب، ولكن أيضًا سأضيف قيمة ذات فائدة حقيقية للأشخاص الذين أقودهم. أصبح ذلك سريعًا محور تركيزي، وأكبر متعي.

إذا وصلت إلى المستوى ٣ مع أفراد فريقك وتقود فريقًا منتجًا، فتهانينا. لقد حققت أكثر مما يحقق معظم الأفراد. ولكن لا تركن إلى الإنتاجية. اسعَ إلى المستويات الأعلى، حيث يمكنك أن تساعد في تغيير حياة الآخرين.

٢. أفراد المنظمة هم أكثر أصولها جدارة بالتقدير

تتراجع قيمة معظم ما تمتلكه المنظمة. تتدهور المنشآت. تصبح المعدات قديمة. تُستهلك الأدوات. ما الأصل الذي لديه الإمكانية الأكبر لزيادة قيمته في الواقع؟ الأفراد! لكن ذلك فقط في حالة إذا ما تم تقديرهم، وتحفيزهم، وتنميتهم من قبل شخص قادر على الاستثمار فيهم ومساعدتهم على النمو. خلاف ذلك، سيصبحون مثل المال المدخر في وديعة من دون عائد. إمكانياتهم كبيرة، ولكنهم لا ينموون حقيقة.

لا ترتفع قيمة الأفراد تلقائيًا أو ينموون مصادفة. يحدث النمو فقط عندما يكون ذلك بمحض الإرادة. أين يحدث النمو في المستويات الخمسة للقيادة؟ في المستوى ٤. ففي ذلك المستوى يشارك القادة في تنمية الأفراد. إذا كنت ترغب في الترقي إلى المستوى التالي في قيادتك، ففكر في أمر أبعد من الإنتاجية وابدأ التفكير من منطلق الطريقة التي تستطيع بها مساعدة أفراد فريقك لتحسين أنفسهم واستغلال قدراتهم.

٣. تنمية القادة هي الطريقة الأكثر فعالية لتحقيق الرؤية

كيف تعمل على تحسين أداء منظمة ما؟ استثمر في الأفـراد الذيـن يعملون بهـا. يتحسن أداء الشركات عندما يتحسن أداء أفرادها. هذا هو السبب في أن الاستثمار في الأفـراد يعطي عائدًا أكبر للمنظمة.

> يتحسن أداء الشركات عندما يتحسن أداء أفرادها. هذا هو السبب في أن الاستثمار في الأفراد يعطي عائدًا أكبر للمنظمة

كل شيء منشؤه ومعاده للقيادة. كلما زاد عدد القادة في المنظمة، ازدادت إمكانياتها. لا يمكن للاستثمار في الأفـراد أن يكون زائـدًا على الحد. في كل مرة تزيد من قدرة شخص ما في المنظمة، فأنت تزيد من القدرة على تحقيق الرؤية. يصبح كل شيء أفضل عندما يقود المنظمة قادة مميزون ينشئون بيئة عمل منتجة وإيجابية.

إذا أردت بيئة عمل مبهجة، فحقق المستوى ٢. إذا أردت بيئة عمل منتجة، فحقق المستوى ٣. إذا أردت بيئة عمل *متنامية*، فحقق المستوى ٤.

٤. تنمية الأفراد هي أعظم إنجازات القائد

عندما كنت في أواخـر الثلاثينيات من عمري، وجدت نفسي محـاولًا تحقيق رؤية كبيرة؛ والتي تتطلب مني أكثر مما كنت قادرًا على تقديمه بنفسي. الحل الوحيد الذي استطعت رؤيته هو تدريب وتنمية أشخاص آخرين للمساعدة في حمل عبء العمل. لكن بعد ذلك حدث أمر رائع. الأمر الذي بدأ كضرورة سرعان ما أصبح أكبر مصدر للإنجاز في حياتي.

ليست هناك أمور كثيرة في الحياة أفضل من رؤية الأفراد يصلون إلى كامل قدراتهم. إذا ساعدت الأفـراد في أن يصبحوا أكبر وأفضل داخليًا، في النهاية

سيصبحون أعظم خارجيًا. الأفراد كالأشجار؛ امنحهم ما يحتاجونه للنمو بشكل مستمر لمدة كافية، وسينمون تمامًا. وسيطرحون الثمار.

> من المستحيل أن تساعد الآخرين دون أن يعود ذلك عليك بالنفع.

إذا استثمرت في الأفراد، فلن يعودوا كما كانوا مرة أخرى. ولا أنت أيضًا. من المستحيل أن تساعد الآخرين دون أن يعود ذلك عليك بالنفع.

دليل النمو خلال المستوى ٣

بينما تتفكر في إيجابيات، وسلبيات، وأفضل سلوكيات، ومعتقدات مستوى الإنتاجية في القيادة، استخدم التوجيهات التالية لمساعدتك كقائد على النمو:

١. **كن أنت العضو الذي تريده في فريقك:** يقترف بعض القادة الأخطاء ذاتها التي يقترفها بعض الآباء. فهم يتوقعون من الآخرين أن يفعلوا كما يقولون، وليس كما يفعلون. لكن هنا تكمن المشكلة؛ يطبق الناس ما يرونه. إذا أردت أشخاصًا متفانين، ومراعين للغير، ومنتجين في فريقك، يجب أن تكون نموذجًا لهذه الصفات. خذ وقتًا لكتابة قائمة بجميع السمات التي ترغب في أن يتحلّى بها أعضاء فريقك. بعد ذلك قارن سماتك الشخصية بتلك التي في القائمة. حيثما لا تضاهي سمة معينة، اكتب بجانب تلك السمة بيانًا بالتصرف، مبينًا ما ينبغي عمله لامتلاك تلك السمة التي تود أن تراها. على سبيل المثال، إذا أردت أن يكون الأفراد متفانين، فحينئذ اكتب: "لن أستسلم عند حل مشكلة ما أو أداء مهمة ما حتى الانتهاء منها"، أو "سأصل إلى العمل مبكرًا وأبقى لوقت متأخر حتّى أكون نموذجًا يحتذي به الفريق".

يقترف بعض القادة الأخطاء ذاتها التي يقترفها بعض الآباء. فهم يتوقعون من الآخرين أن يفعلوا كما يقولون، وليس كما يفعلون.

٢. **حوّل الإنتاجية الشخصية إلى قيادة:** أن تكون معروفًا بأنك شخص منتج لا يعني بالضرورة أنك قائد في مستوى الإنتاجية. كيف يمكنك معرفة الفارق؟ يمكن إيجاد الإثبات في تأثيرك على باقي أعضاء الفريق. هل يتحسّن أداء

الأعضاء الآخرين في الفريق أو يزيد إنتاجهم نتيجة وجودك؟ إذا لم يكن كذلك، فلماذا لا؟ فكر في الأمور التي يمكنك فعلها لمساعدة الآخرين على أن يصبحوا أفضل على المستوى الشخصي وكفريق. حوّل تركيزك بعيدًا عن إنتاجيتك الشخصية وابدأ في مساعدة الآخرين على أن يصبحوا منتجين كبارًا.

٣. **تفهم مجال الإنتاجية المتخصص لكل شخص:** إحدى السمات المميزة لقادة المستوى ٣ الناجحين هي معرفة ليس فقط المجال الذي يضيفون فيه أكبر قيمة للفريق، ولكن أيضًا المجالات التي يضيف فيها كل فرد قيمة. استقطع بعض الوقت لتحديد مجال الإسهام لكل فرد في الفريق (متضمنًا مجالك الخاص)، واكتشف كيف تعمل تلك المجالات معًا حتى يكون الفريق أكثر فعالية.

٤. **اطرح الرؤية باستمرار:** متى كانت آخر مرة طرحت الرؤية على فريقك؟ إذا لم يكن اليوم، فأنت على الأرجح قد تأخرت. يحتاج أفراد الفريق منك شرح الرؤية وتعريف نجاحها. اقضِ وقتًا في صياغة أسلوب تواصلك بعناية، وإيصاله بطريقة مبتكرة كلما أمكن ذلك.

٥. **أنشئ فريقك:** عندما يتفهم أفراد الفريق الرؤية ويبدءون في معرفة مواطن قوتهم وأدوارهم، يمكن تشكيلهم حينئذ إلى فريق منتج. يمكن تحقيق ذلك بإنشاء بيئة ملائمة للأداء والنمو. ضع خطة للاجتماع مع فريقك يوميًا (أو على الأقل أسبوعيًا) لتقديم التقييم على الأداء. لا تُجازِ على القيام بالمخاطرة. امدح جهود الأفراد، وساعدهم على التعلم من إخفاقهم، وكافئهم على نجاحاتهم.

٦. **استخدم الزخم لحل المشكلات:** ما الطريقة الأكثر فاعلية لحل المشكلات؟ استخدام الزخم. كيف ينشئ القائد الزخم؟ بمساعدة الفريق في الحصول على انتصارات في جعبته. إذا لم تكن تفكر في مساعدة فريقك على الفوز، فأنت حينئذ لا تفكر كقائد من المستوى ٣. ابحث عن تحديات صغيرة ليواجهها أفراد الفريق فرادى لكي يذوقوا الانتصارات الفردية. بعد ذلك ابحث عن تحديات يمكن للأشخاص الفوز فيها معًا كفريق. كلما زاد عدد

الانتصارات على المستوى الشخصي وعلى مستوى الشركة، أصبح بإمكانك رفع مستوى صعوبة التحديات. وزاد الزخم الذي يمكنك الحصول عليه.

٧. **تبيّن كيف يؤثر أفراد الفريق على الزخم:** كل فريق به محدثو الزخم، ومستقبلوه، وقاطعوه. مهمتك كقائد للفريق، أن تعرف ماذا يفعل كل فرد وأن تقود الفريق بالطريقة التي تزيد من محدثي الزخم، وتحفز المستقبلين، وتقلل من القاطعين. ابدأ بتصنيف كل فرد في الفريق:

- محدثو الزخم (المنتجون الذين يجعلون الأمور تتحقق):
- مستقبلو الزخم (الأفراد الذين يجارون الأمور):
- قاطعو الزخم (الأفراد الذين يسببون المشكلات ويثبطون الحالة المعنوية):

استثمر معظم الوقت والطاقة في محدثي الزخم وضعهم في المناصب الاستراتيجية في المنظمة حتى يحدثوا التأثير الأكبر. واحصل على مساندتهم للمساعدة في قيادة مستقبلي الزخم بينما تعمل على تحفيزهم. أثناء ذلك، أجرِ محادثات صريحة مع قاطعي الزخم. امنحهم الفرصة لتغيير توجههم الذهني وأن يصبحوا أعضاءً منتجين في الفريق. لكن إذا فشلوا في الصمود أمام التحدي، أخرجهم من الفريق. إذا كان ذلك غير ممكن، فحينئذ اعمل على فصلهم عن بقية الفريق لتقليل الضرر الذي يمكن أن يحدثوه.

٨. **مارس مبدأ باريتو:** إذا كنت تريد لإنتاجيتك أن تكون على أعلى مستوى ممكن، إذًا فاعمل طبقًا لمبدأ ٢٠/٨٠. أولًا، ركز على مجهودك ككل. استقطع جزءًا من الوقت لعمل قائمة بجميع مسئولياتك. ثم رتبها من حيث الأهمية طبقًا للأثر الذي تحدثه لصالح المنظمة. ينبغي أن تتأكد من أن نصيب الأسد من وقتك ومجهودك موجه إلى المجالات الموجودة في أعلى القائمة. ثانيًا، مارس قانون ٢٠/٨٠ بشكل يومي. ضع قائمة بالمهام الواجب عملها يوميًا. بعد ذلك ركز ٨٠ في المائة من وقتك على ٢٠ في المائة من المهام

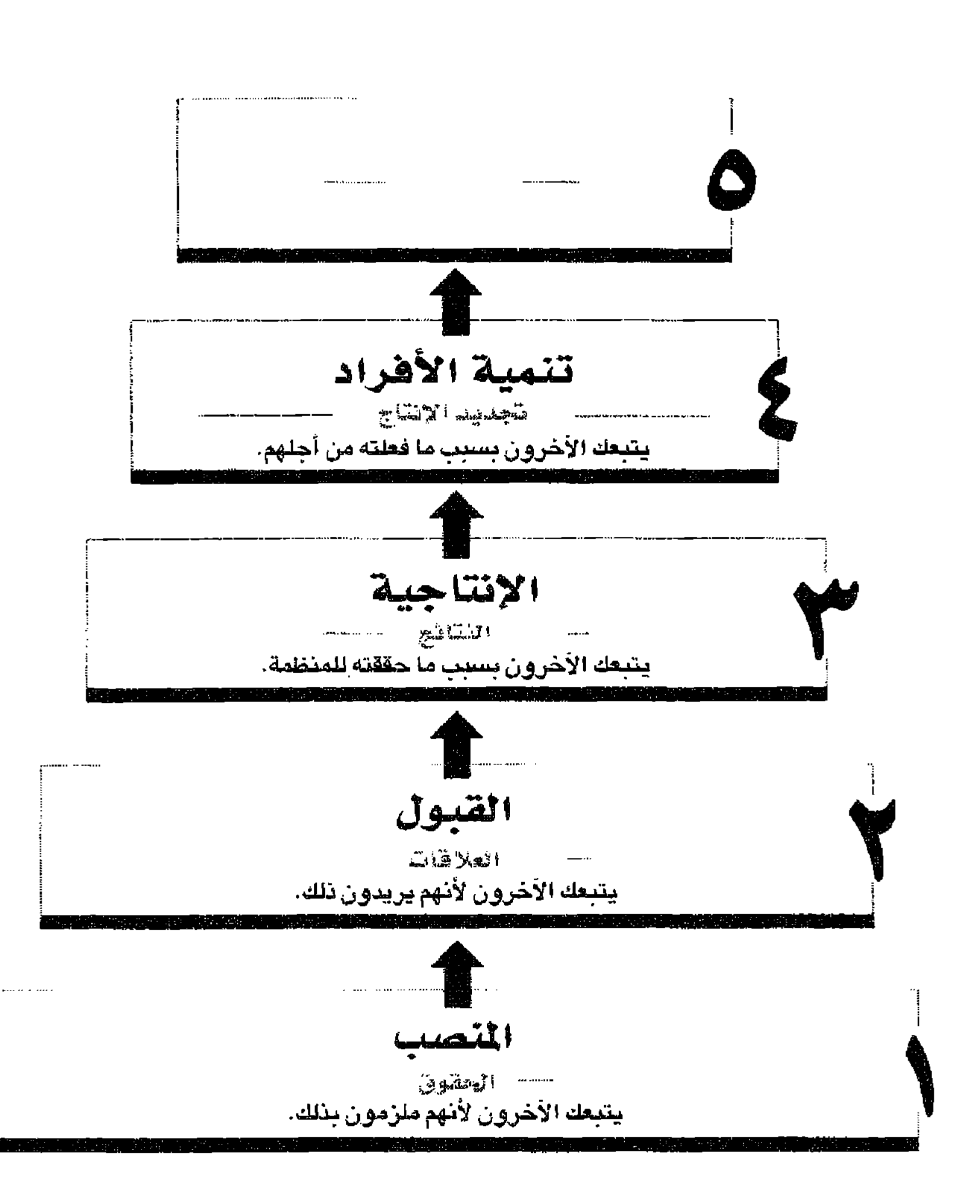
أعلى القائمة. ثالثًا، وجه فريقك إلى ٢٠ في المائة من المهام أعلى القائمة. بشكل دوري (ربما يوميًا أو أسبوعيًا)، راجع أولويات فريقك معهم، وتأكد من أن ٨٠ في المائة من جهود الفريق مركزة على ٢٠ في المائة من المهام أعلى القائمة من حيث الأهمية.

٩. **تقبل دورك كوكيل للتغيير:** يحمل القادة الفعّالون في المستوى ٣ مسئولية اتخاذ القرارات والمبادرة بعمل التغييرات اللازمة لنجاح الفريق. إذا كنت قائدًا، فاقبل هذه المسئولية. كن في بحث دائم عن طرق لتحسين الفريق وإرشادهم. ابدأ اليوم باستقطاع نصف ساعة من وقتك في التفكير في خمس طرق لتغيير الأمور للأفضل. وإذا لم تسر الأمور على ما يرام، فتحمّل نتيجة ذلك أيضًا.

١٠. **لا تهمل المستوى ٢:** هناك أمور كثيرة يجب فعلها في المستوى ٣. ولذلك، يغفل كثير من القادة عن العامل الإنساني في القيادة. بينما تعمل في مستوى الإنتاجية، لا تنسَ أن تبقى على علاقة تواصل مع الأفراد معك. اخرج واقضِ الوقت معهم. حدد أوقاتًا للتواصل في جدولك، إذا احتاج الأمر. افعل كل ما يتطلبه الأمر للحفاظ على ما اكتسبته في المستوى ٢.

المستوى ٤:
تنمية الأفراد

مساعدة القادة الأفراد على النمو
توسّع من نفوذك وتأثيرك



يدرك القادة الفعّالون أن ما أوصلهم إلى مستواهم الحالي في القيادة لن يكون كافيًا لنقلهم إلى المستوى التالي. هم يتفهّمون أنهم إذا أرادوا أن يستمروا في النمو كقادة، يجب عليهم أن يكونوا على استعداد للاستمرار في النمو والتغيير، وأن كل انتقال إلى أعلى في المستويات الخمسة للقيادة يتطلب نقلة جوهرية وتغييرًا في طريقة قيادة الفرد.

في المستوى ٣، يكون التركيز على الإنتاجية الشخصية وعلى مستوى الشركة. تشير القدرة على إنشاء فريق عالي الإنتاجية، أو قسم، أو منظمة إلى مستوى عالٍ من القدرة على القيادة أكثر مما يظهره أي أمر آخر. لكن للوصول إلى أعلى مستويات القيادة الذي ينشئ منظمات النخبة، يجب أن ينتقل القادة من دور المنتجين إلى دور المطوّرين. لماذا؟ لأن الأفراد هم أكثر الأصول جدارة بالتقدير في أي منظمة.

للوصول إلى أعلى مستويات القيادة الذي ينشئ منظمات النخبة، يجب أن ينتقل القادة من دور المنتجين إلى دور المطوّرين.

يستثمر القادة المميزون في المستوى ٤ وقتهم، وطاقتهم، ومالهم، وتفكيرهم لتنمية الآخرين ليصبحوا قادة. هم ينظرون إلى كل شخص ويحاولون تقدير قدراته للنمو والقيادة، بغض النظر عن لقب الفرد أو منصبه أو عمره أو خبرته. كل شخص هو مرشح محتمل للتنمية. تزيد هذه الممارسة لتمييز الأفراد وتنميتهم من إيجابيات منظمتهم، لأن إظهار أفضل ما في الشخص هو المحفز غالبًا لظهور أفضل ما في الفريق. تضع تنمية شخص ما للقيادة والنجاح حجر الأساس لتنمية الآخرين للنجاح.

إظهار أفضل ما في الشخص هو المحفز غالبًا لظهور أفضل ما في الفريق.

لاحظ بيتر دراكر،

> اتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد هو الوسيلة المثلى لإدارة أي منظمة بشكل أفضل. تظهر مثل هذه القرارات مدى كفاءة الإدارة، وما تعتنقه من قيم، وإذا ما كانت تأخذ عملها بجدية. مهما حاول المديرون جاهدين لإبقاء قراراتهم سرية -وما زال البعض يحاول جاهدًا- فقرارات الأفراد لا يمكن إخفاؤها. هي واضحة بشكل بارز. التنفيذيون الذين لا يبذلون جهدًا لاتخاذ القرارات الصائبة بشأن الأفراد يتسببون في أكثر من مجرد المخاطرة بأداء سيئ. هم يخاطرون بفقدان احترام منظمتهم.[١]

كيف يمكن تحويل ذلك التأكيد على الأفراد والقرارات الخاصة بهم إلى إجراءات؟ يحوّل القادة في مستوى تنمية الأفراد في القيادة تركيزهم من الإنتاجية التي يحققها الآخرون إلى تنمية قدراتهم. هم يخصصون ٢٠ في المائة من تركيزهم على إنتاجيتهم الشخصية في حين يخصصون ٨٠ في المائة منه على تنمية وقيادة الآخرين. قد يكون ذلك نقلة كبيرة للأشخاص ذوي الإنتاج العالي الذين اعتادوا على القيام بأعمالهم بأنفسهم، ولكنه تغيير يمكن أن يُغيّر المنظمة تغييرًا جذريًا ويمنحها مستقبلًا أكثر إشراقًا.

إيجابيات تنمية الأفراد

أصبحت إمكانيات المنظمة أكبر

عندما تصبح قادرًا على قيادة الأفراد في المستوى ٤، تصبح إيجابيات القيادة أقوى بشكل أكبر، وتزيد إمكانيات المنظمة بشكل كبير. ها هي المزايا الإيجابية الرئيسية للقيادة في مستوى تنمية الأفراد:

١ . تنمية الأفراد تميزك عن معظم القادة الآخرين

يبحث معظم القادة عن طرق لتنمية منظماتهم. أين يركزون انتباههم عادة؟ على المستوى ٣. هم يعملون لزيادة الإنتاجية. ذلك هو التركيز الخاطئ. كيف تطوّر من شركة ما؟ بالعمل على تنمية الأفراد فيها. وإذا كنت تريد توسيع المنظمة وإمكانياتها حقًا، فركز على تنمية القادة.

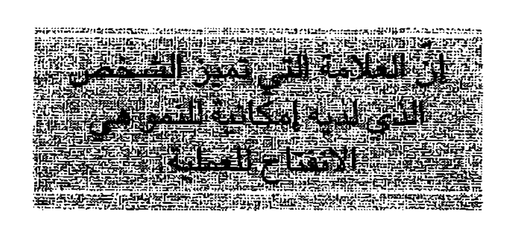
في إحدى المرات شاركني صديقي الكاتب دينيس ويتلي حكمة رائعة عن التنمية الشخصية. قال إنّه يجب على الأفراد الاقتناع بأن هناك قيمة لأحلامهم، وقال إنّ ذلك يتطلب "الاعتقاد بأنك تستحق الجهد، والوقت، والطاقة لتنمية نفسك". ويمكن قول ذلك أيضًا في حالة تنمية الآخرين. يجب أن نؤمن بقيمتهم. يجب أن نقدّر أحلامهم. يجب أن نؤمن بأنهم يستحقّون الوقت، والجهد،

والطاقة، والموارد التي يتطلبها تنميتهم. للأسف، كثير من القادة ليس لديهم ذلك الاعتقاد.

جيم بلانشارد هو أحد القادة الذين أحترمهم، قائد مؤسسة سينوفس Synovus لسنوات عديدة. في عام ١٩٩٩، عدّت مجلة فورتشن المؤسسة كأفضل مكان للعمل في أمريكا. أعتقد أن أحد الأسباب الرئيسية التي جعلت مؤسسة سينوفس بهذا القدر من النجاح وأروع مكان للعمل هو بسبب تفانيهم في تنمية الأفراد. بدأ ذلك مع بلانشارد، الذي قال إنّه أحبّ قراءة الكتب والبحث عن أي فرصة للحصول على تدريب على القيادة. وأوضح بلانشارد،

> لقد اتخذنا قرارًا منذ خمسة وعشرين عامًا أن... وضع الأفراد في وظائف غير مستعدين لها بسبب عدم استثمارنا في تدريبهم هو خطأ لن نقع فيه... كان تدريب وإعداد القادة، وتعليمهم الأساسيات، ومحاولة تحفيزهم للوصول إلى أعلى مستوى لهم في القيادة منهجًا جيدًا واستثمارًا مفيدًا في بيئة المؤسسة. لقد آتت أكلها بالتأكيد. كان أحد الأمور التي تعلّمناها هو أن تنمية القادة هي غالبًا أكثر المكاسب المقدّرة في الشركة. عندما يدرك القادة الحاليون أو من سيكونون في المستقبل أنك تستثمر في تنميتهم، فسيكون ذلك أكثر أهمية لهم من المال. ذلك أهم، في رأيي، من أن يهتم بهم المدير اهتمامًا شخصيًا ويشجعهم خلال مسيرتهم المهنية، مع أن ذلك يأتي في المرتبة التالية على الأرجح.[٢]

هذا مثال جيد للقفز من المستويين ٢ و٣، حيث يبني القائد العلاقات مع الأفراد ويساعدهم على أن يكونوا منتجين في مسيرتهم المهنية إلى المستوى ٤، حيث يساعدهم القائد على تنمية إمكانياتهم وأن يصبحوا نوع القادة الذين بإمكانهم أن يكونوا عليه.



يقول بلانشارد إنّ العلامة التي تميز الشخص الذي لديه إمكانية للنمو هي الانفتاح للعملية. عقّب بلانشارد قائلًا: "عندما تنظر إلى أشخاص يتوقون إلى تعلّم

المزيد، يمكنك التأكد أنهم على الطريق الصحيح. وعندما تتحدث مع أشخاص لا يريدون أي تعليمات أخرى فحسب، إذًا هم غالبًا قد ارتطموا بالحائط. لقد انتهوا".

إذا كنت تريد الأفضل لمنظمتك، فيجب أن تستثمر في الأفراد الذين يعملون بها. هناك تكمن أعظم الإمكانيات. وفي عالم الأعمال التنافسي، فإنّ القدرة على تنمية الأفراد غالبًا هي التي تحدث الفرق بين أي منظمتين تتنافسان للنجاح مع استخدام موارد متشابهة. أشار روبرت ريخ وزير العمل السابق: "إذا أخفق أصحاب الأعمال في تنمية العاملين لديهم، إذًا هم يحاولون المنافسة برأس مالهم فقط. يستطيع أي شخص تكرار رأس المال المادي. لكن المورد الوحيد الذي لا يمكن لأحد تكراره هو التفاني، والعمل الجماعي، ومهارات موظفي الشركة". اعمل على تنميتها، وستكون أنت الأفضل من بين آلاف القادة".

٢. تنمية الأفراد تضمن استمرار النمو

تحقيق النجاح ليس سهلًا. تنطلق آلاف الأعمال الجديدة كل عام، ولكنها تفشل بعد فترة قصيرة. يكتشف هؤلاء الذين نجحوا أن استمرار النجاح أمر ليس سهلًا، أيضًا. كثير من الشركات التي قيل عنها إنّها "بنيت لتبقى" لا تحقق ذلك. حتّى بعض الشركات العملاقة التي يبدو أنها لا تُقهر لا تبقى ناجحة للأبد. ما الذي يمنح أي منظمة أفضل فرصة للاستمرار في النمو والنجاح؟ تنمية وتدريب الأفراد. بمساعدة الأفراد معك على تحقيق كامل إمكانياتهم عندها فقط تصل منظمتك إلى كامل إمكانياتها.

في السنوات الأولى للقيادة، لم أدرك ذلك. لم يكن إعداد وتنمية الأفراد الآخرين من الأولويات المهمة لي. عندما اكتشفت مستوى الإنتاجية في القيادة، كان ذلك حيث صببت مخزوني من الطاقة الذي كان يبدو أنه لا ينفد. كنت قادرًا على العمل لساعات طوال، كما أحببت التأييد الذي منحه لي الآخرون لأخلاقي المهنية

وإنتاجيتي. كانت كلمات مثل "كيف يمكنك إنجاز هذا الكم؟" تبدو كالموسيقى لأذني. لم تتوقف تلك الموسيقى إلا عندما تركت المنظمة. علمت أنه حالما لم تعد لمستي الشخصية تمس مهمة ما أو محاولة ما، لم تستمر. ونتيجة ذلك، توقفت كثير من الأمور التي بنيتها عن النمو وفي بعض الحالات توقفت عن الاستمرار بعد خروجي من المنظمة. لقد رسبت في امتحان القيادة!

أزعجني ذلك بشدة. يقول كين بلانشارد الكاتب والصديق: "امتحان قيادتك لا يحدث عندما تكون متواجدًا هناك، لكن عندما لا تكون هناك". تساءلت ما كان السر في ذلك. لماذا استمرت بعض المنظمات في النجاح بعد رحيل قادتها في حين يتداعى البعض الآخر؟

بدأت اكتساب رؤية القيادة في مكان لا يخطر على البال. في إحدى الليالي ذهبت أنا ومارجريت للسيرك، وفي وسط الحلقة كان هناك رجل قد بدأ في لف صحن على نهاية عصا. (إذا كنت من جيلي، يمكن أن تكون قد شاهدت ذلك في عرض منوعات). بعد أن جعل أول صحن يلف، بدأ لف صحن آخر على عصا ثانية. ثم آخر وآخر وآخر حتّى أصبح لديه ستة صحون تلف. وخلال الدقائق القليلة التالية أخذ يسرع من عصا إلى عصا، محافظًا على دوران الصحون حتى لا يفقد أي منها تتابع الحركة ويسقط. كلما زاد عدد الصحون الدوّارة، أسرع من جريه للمحافظة عليها من السقوط.

أدركت فجأة: ذلك الشخص هو أنا! كنت أفعل كل شيء بنفسي، وما دمت أجري سريعًا، فباستطاعتي الاحتفاظ بكل شيء معًا. ولكن في اللحظة التي أتوقف فيها، سيكون كل شيء تحطّم من حولي. بسبب عدم تدريبي لأي شخص آخر على لفّ صحون القيادة، كنت أرهق نفسي وأقيد من إمكانيات منظمتي. يا له من خطأ. عندها جعلت من أولوياتي تنمية الآخرين وتأهيلهم للقيادة في منظمتي. أدى ذلك إلى تغيير جذري في أسلوب قيادتي كما أحدث تأثيرًا مدهشًا في كل منظمة قمت بقيادتها.

أعتقد أن كثيرًا منّا مُعتاد على فكرة القائد المتصل بكل ما له أهمية في المنظمة. ربط كلا الكاتبين جيمس إيه. بيلاسكو ورالف سي. ستايير طريقة التفكير تلك بتفكير قطيع الجاموس، حيث ينتظر كل واحد ليرى بماذا يفكر الجاموس القائد، وما يريد أن يفعل. يناقشان أنه بدلًا من ذلك، على المنظمات الفعّالة أن تكون أقل شبهًا بقطيع الجاموس وأكثر شبهًا بسرب الإوز، إذ يطيرون في تكوين على شكل حرف V ويتشاركون العبء. ذكر كتابهما Flight of the Buffalo

> بدلًا من نموذج قيادة قائد الجاموس القديم، ابتكرت نموذجًا جديدًا للقيادة هو سرب الإوز. مصممًا من وحي اختبار قيادة حقيقي، أُنشئ هذا النموذج بناءً على مبادئ القيادة التالية:

- ينقل القادة مسئولية العمل إلى هؤلاء الذين ينفذون ذلك العمل.
- يوفر القادة بيئة للمسئولية حيث يرغب كل شخص في أن يكون مسئولًا.
- يتولى القادة تدريب وتنمية القدرات الشخصية.
- يتعلم القادة سريعًا أنفسهم ويشجعون الآخرين أيضًا على التعلم سريعًا.[٢]

عندما ينتهج القادة هذا المنهج، عندئذ يصبح لكل شخص القدرة على القيادة، على الأقل في بعض المجالات والصلاحيات.

إذا لم تجعل تنمية القادة أولوية في الماضي، فاسمح لي بتشجيعك على فعل ذلك الآن. سيتطلب ذلك الأمر الوقت والالتزام، لكن بإمكانك ذلك. إذا كنت ناجحًا في القيادة في المستويات ١، و٢، و٣، فلديك الإمكانية للترقي إلى المستوى ٤. سيتطلب منك ذلك الانتقال من الفعل إلى التنمية. وسيتطلب منك الإيمان بالأفراد. كما سيتطلب منك مشاركة العبء. لكن إذا رغبت في تحويل التركيز وعمل ما يتطلبه ذلك، فبإمكانك تحقيق ذلك. لا تنسَ أبدًا أن القيادة هي فن مساعدة الأفراد على التغير ممن يظننون أنفسهم عليه إلى من عليهم أن يكونوه.

قال ستيفن كوفي ملاحظًا: "لا ينمو الأفراد والمنظمات كثيرًا من دون تفويض الأفراد وعمل كامل موظفي المنظمة، لأنهم عدا ذلك سيكونون محدودين في نطاق قدرات الرئيس التي تعكس نقاط القوة والضعف الشخصية". لا تترك نفسك لتكون سقفًا لمنظمتك. امنحها أفضل فرصة لمستقبل مشرق بتنمية قادة آخرين.

لا تترك نفسك لتكون سقفًا لمنظمتك. امنحها أفضل فرصة لمستقبل مشرق بتنمية قادة آخرين.

٣. تنمية الأفراد تمكّن الآخرين من الوفاء بمسئولياتهم القيادية

أصبح كثير من القادة سقفًا لفرقهم ولمنظماتهم. السقف النموذجي هو الشخص الذي لا يقدر أن يقود لكنه يملك في الوقت نفسه منصبًا قياديًا. يتمثل هنا قانون بيتر، حيث يصعد الأفراد إلى مستوى ليسوا كفئًا له. بسبب عدم قدرتهم على تمكين وتحفيز الأفراد، يتأثر مجال مسئوليتهم ويظل من معهم من الأفراد مكانهم لا يتحركون. لكنّ هناك نوع آخر من الأفراد الذين يمثلون سقفًا لمن يقودونهم: الشخص الكفء الذي لا يدع الآخرين يشاركونه المسئولية.

طبيعة حال تنمية الأفراد هي مشاركة المسئولية لإنجاز الأمور. أقول ذلك لأن تنمية الأفراد هي أمر أكثر من مجرد تعليم. إنّها تغيير كلي. وهي عملية تتطلب مشاركة الأفراد في عملية القيادة، لأن كثيرًا من الأمور لا يمكن تعلمها إلا من خلال الخبرة. يزودنا التاريخ بأمثلة كثيرة لأشخاص كانت موهبتهم الرائعة في استرجاع، وإلهام، وتحرير، ورعاية مواهب الآخرين. قال جون كوينسي آدم: "إذا كانت أفعالك مصدر إلهام للآخرين للحلم، وللتعلم، وللعمل أكثر، وأن يصبحوا أفضل، إذًا فأنت قائد". عندما تمنح شخصًا ما المسئولية والسلطة، فإنّه لا يتعلم فحسب، ولكنّه يبدأ أيضًا في الوفاء بمسئولياته القيادية. هذا الفعل يغير الأفراد والمنظمات تغييرًا كليًا.

عندما يركز القادة المُخضرمون على تنمية الأفراد وتمكينهم من القيادة، حينئذ يفوز الجميع. تعود الفائدة بالنفع أولًا على من تتم قيادتهم. عندما ينمو القادة الجدد، فإنّهم يصبحون أفضل أداءً فيما يفعلون ويساعدون كل شخص يعمل معهم لفعل الأمر نفسه. عندما يبدأ هؤلاء القادة الجدد في بناء العلاقات مع الأفراد الذين يعملون معهم في المستوى ٢، فإنّهم يعاملونهم بطريقة أفضل وتتحسن بيئة العمل. عندما يتقنون المستوى ٣، يصبحون أكثر إنتاجًا.

تعود الفائدة بالنفع ثانيًا على المنظمة. بالإضافة إلى زيادة عدد القادة المميزين، تتحسن جهود المنظمة الحالية. يضيف كل قائد تمت تنميته المزيد إلى قوة المنظمة. كما يمنح توسيع مجال القيادة في المنظمة القدرة على توسيع مجالها، وأن تتولى مبادرات جديدة.

تعود الفائدة الأخيرة بالنفع على القادة الذين يتولون عملية التنمية، لأن القادة الجدد يساعدون في مشاركة العبء. يشعر جميع القادة بعبء مسئولية القيادة. فهم يدركون أنه من المتوقع منهم أن يكونوا منتجين مهما كان الأمر. ويشعرون بالمسئولية تجاه منظمتهم وقادتهم لتحقيق الرؤية. وإذا كان هناك مساهمون، فهم يشعرون بالمسئولية تجاههم لتحقيق أرباح. كما يشعرون بالمسئولية نحو الأفراد الذين يقودونهم. فهم يريدون مساعدتهم على النجاح. ويعلمون أن وظائف هؤلاء الأفراد في نهاية الأمر هي على المحك.

أحد المبادئ التي أُدرّسها أن كل شيء منشؤه ومعاده للقيادة. يطبق معظم الأفراد هذا المفهوم على الإنتاجية. ولكنه ينطبق أيضًا على المسئولية. عندما كنت أمتلك ثلاث شركات، كنت أشعر بعبء مسئولية القيادة على عاتقي كل يوم. كنت مسئولًا عن كل من الاتجاه الذي تتجه إليه الشركات، والقيم التي كنا نرسيها، والنجاح في تحقيق الأرباح لتلك المنظمات. يشعر كل قائد لديه كثير من المسئوليات في أي منظمة بذلك العبء. (إذا لم يشعر أي شخص بذلك، فعليه التأكد من هدفه، لأنه قد لا يكون متخذًا مسئوليته على محمل الجد).

عندما تعمل على تنمية الأفراد ويبدءون في مشاركة حمل القيادة، فمن المهم أن تمنحهم التوقعات الصحيحة. فليعلموا أنك مسئول أمامهم، وليس عنهم. وأعني

بذلك أنك ستتحمل مسئولية كل من تقديم التدريب، وتوفير الأدوات، وتقديم الفرص، وتوفير البيئة المؤدية إلى تنميتهم. يجب عليهم حمل مسئولية نموهم من خلال اختياراتهم، وتوجهاتهم الذهنية، والتزامهم. إذا لم يفعلوا ذلك، فستتحمل نتيجة فشلهم معهم، ولكنّها مخاطرة تستحق الإقدام عليها، لأن المكاسب الناتجة عن نجاحهم عظيمة جدًا. وعندما تنجح الأمور ويغتنم الأفراد الفرصة للنمو والقيادة، فذلك أمر رائع.

أدركت ميليندا جيتس فاعلة الخير هذا الأمر الفعّال في عمر مبكر بشكل لا يصدق. قالت في خطابها الوداعي في أكاديمية أرسولين في عام ١٩٨٢: "إذا كنت ناجحًا، فذلك نتيجة أنه في مكان ما، في وقت ما، شخص ما منحك حياة أو فكرة وضعتك على الطريق الصحيح". وذلك ينطبق علينا جميعًا. ليس هناك قائد عصامي. كل شخص قد مُنح البداية عن طريق شخص آخر. هذه منحة. ولرد تلك المنحة علينا أن نتحمل المسئولية، وأن نبذل قصارى جهدنا لقيادة الآخرين بفاعلية ونزاهة.

> "إذا كنت ناجحًا، فذلك نتيجة أنه في مكان ما، في وقت ما، شخص ما منحك حياة أو فكرة وضعتك على الطريق الصحيح".
> — ميليندا جيتس

يؤكد فارزين مادجيدي، أستاذ القيادة بجامعة بيردين، قائلًا: "نحتاج إلى القادة الذين يعملون على تمكين الأفراد وإعداد قادة آخرين. لم يعد الأمر كافيًا أن يتأكد المدير من أن كل شخص لديه ما يفعله، وأن يكون منتجًا. فاليوم، يجب على جميع الموظفين الاقتناع بكل ما يفعلونه وتحمل مسئوليته. لتدعيم ذلك، فمن المهم أن يتخذ الموظفون القرارات التي تمسّهم مباشرة. وهكذا تتخذ أفضل القرارات. وهو أساس التمكين". ما يصفه هو المستوى ٤ من القيادة، القيادة التي تعمل على تمكين الآخرين لمشاركة العبء. في المنظمات الناجحة التي يقودها قادة من المستوى ٤، تُمنح المكافآت جزاءً لتمكين الآخرين، وليس للتسلق على أكتافهم.

إذا أردت تحسين وضع أي منظمة، فحسِّن من مستوى قادتها. إذا أردت تنمية منظمة ما، فنمِّ من قادتها. عندما تزيد من عدد القادة لديك وتحسن من أداء من لديك من قادة، بذلك تزيد من إمكانية شركتك بشكل كبير.

٤. تنمية الأفراد تمكّن القادة للقيادة بشكل أوسع

لا يريد كثير من القادة مشاركة المسئولية مع الآخرين، لأنهم لا يريدون فقدان أي من سلطاتهم. لكن عندما تشارك القيادة مع الآخرين، فذلك في حقيقة الأمر لا ينتقص من دورك. إنما يمنحك ذلك في الواقع شيئًا لا يمكنك الحصول عليه إلا بتنمية الآخرين: إنه يمنحك الوقت مرة أخرى. عندما تنمّي الأفراد وتمكّنهم للقيادة، فإن مجالهم يتسع وكذلك مجالك أيضًا. كما أصبح لديك أيضًا المزيد من الحرية لفعل الأمور المهمة، وأهمها عادة هو التفكير، والتصور، والتخطيط.

يحتاج القادة دائمًا إلى المزيد من وقت التفكير المثمر. ولكن بسبب ميل معظم القادة إلى الفعل، فلا يملكون عادة ذلك الوقت للتفكير. عندما تنمّي الأفراد وتمكّنهم للقيادة، فهم يتولون العمل الذي كان من اختصاصك، حينها يمكنك استغلال ذلك الوقت للصعود بفريقك أو منظمتك إلى المستوى التالي. وهكذا تعمّ الفائدة على الجميع.

من الصعب غالبًا تسليم مسئولية مهمة ما إلى الآخرين؛ خصوصًا إذا كنت تعتقد أنهم لن يؤدوها جيدًا كما تفعل أنت. لكن ذلك ليس عذرًا. لن تستطيع أن تصبح قائدًا كفئًا من المستوى ٤ إلا إذا أصبح لديك الاستعداد للتخلي عن بعض مسئولياتك. إذًا ما هي القاعدة العملية الجيدة لنقل ملكية مسئولية القيادة إلى شخص آخر؟ أنا أستخدم قاعدة ٨٠ في المائة. إذا كان هناك شخص ما في فريقي يستطيع أداء إحدى مهامي بنسبة ٨٠ في المائة كما أؤديها (أو أفضل)، حينئذ أحمله مسئولية تلك المهمة. إذا أردت أن تصبح قائدًا كفئًا، يجب أن تتحول من أن تكون ساعيًا للكمال إلى أن تكون براجماتيًا.

> إذا أردت أن تصبح قائدًا كفئًا، يجب أن تتحول من أن تكون ساعيًا للكمال إلى أن تكون براجماتيًا.

٥. تنمية الأفراد تولد إنجازًا شخصيًا عظيمًا

اقتبس إيفيريت شوستروم في كتابه Man, The Manipulator من كلام معلم تعلّم سر التواصل مع الأفراد وتغيير حياتهم:

> أصبح لديّ شعور رائع بالراحة عندما بدأت في إدراك أن النشء في حاجة إلى أمور أكثر من مجرد موضوعات للدراسة. أعرف الرياضيات جيدًا، وأدرّسها بطريقة جيدة. اعتدت على التفكير بأن ذلك كل ما عليّ فعله. الآن أنا أعلّم الأطفال، لا الرياضيات. أتقبل حقيقة أني أستطيع النجاح جزئيًا مع بعضهم. عندما أدركت أنه ليس عليّ معرفة جميع الإجابات، أصبحت أملك إجابات أكثر على ما يبدو مما كنت أحاول أن أصبح الخبير. كان إدي في الحقيقة هو الصغير الذي جعلني أدرك ذلك. ذات يوم سألته لماذا يظن أنه أفضل أداءً من العام الماضي. أعطى جوابه معنى لتوجهي الجديد بالكامل. قال: "لأني أحب نفسي الآن عندما أكون معك".[٤]

يأتي أكبر رضا في الحياة من تقديم العطاء للآخرين. نكون في أقصى حالات الإنجاز عندما ننسى أنفسنا ونهتم بالآخرين. وأروع إنجاز حقًا هو عندما نضيف العائد من تنمية الأفراد في المستوى ٤ إلى العلاقات المتينة التي عملنا على تطويرها في المستوى ٢، يمكن أن يوفر القرب والدفء الناتج أغنى تجربة في حياتنا. نحن عادة أقرب إلى الأفراد عندما نساعدهم على النمو.

أفضل أصدقائي هم الأفراد الذين أخرجوا أروع ما فيّ، والأفراد الذين ساعدتهم على أن يكونوا أفضل ما بإمكانهم. رحلتنا في النمو كانت مليئة بالضحكات والدموع، والمكاسب والخسائر، والآمال والأوجاع، والأسئلة والإجابات. أنا أعتز بالملاحظات التي استلمتها من الأفراد الذين تشاركوا معي بكرم فضل نموهم ونجاحهم.

قال هوارد شولتز، مؤسس ستاربكس: "يصبح للانتصار معنى أكبر عندما لا يأتي من شخص واحد فقط، ولكن من الإنجازات المشتركة للعديد من الأفراد.

تستمر النشوة عندما يقود جميع المتشاركين من أعماق قلوبهم، والسعي للفوز ليس لأنفسهم فقط لكن من أجل بعضهم البعض". ذلك وصف جيد لما أشعر به إزاء أقرب أشخاص لي في حياتي: عائلتي ودائرة الأفراد المقربين لي. توًا استمتعت الليلة الماضية بتناول العشاء مع مجموعة منهم، كل واحد منهم ساعدته على النمو بطريقة ما. لقد ضحكنا، وتشاركنا الصور، وحكينا القصص، وتبادلنا الأفكار. انتهت الأمسية سريعًا جدًا.

> "يصبح للانتصار معنى أكبر عندما لا يأتي من شخص واحد فقط، ولكن من الإنجازات المشتركة للعديد من الأفراد. تستمر النشوة عندما يقود جميع المتشاركين من أعماق قلوبهم، والسعي للفوز ليس لأنفسهم فقط لكن من أجل بعضهم البعض".
> — هوارد شولتز

كان مارك وستيفاني كول هناك. لقد ساعدتهما على الاحتفال بيوم زفافهما. الآن، بعد عدة أعوام، أصبح مارك مساعدي ومحل ثقتي. منحته كثيرًا من المشروعات التي تتطلب اهتمام قائد جيد. تدعه ستيفاني يسافر معي بحرية متى أحتاجه. يا لها من منحة. ماذا كنت سأفعل من غيرهما؟

كان ديفيد ولوري هناك. يدير ديفيد كل ارتباطاتي للتحدث باهتمام بالغ وبحرفية، ويقدّمني لكثير من الأفراد بشكل جيد. تعبر لي لوري عن حبها ودعمها لي في كل مرة أتواجد معها.

كان تشارلي وستيفاني ويتزل هناك. ساعدني تشارلي في الكتابة لأكثر من سبعة عشر عامًا. ومع تحقيق أكثر من عشرين مليون نسخة كتاب مبيعة، أقر بأنه أكثر شخص ذي تأثير على الآخرين في دائرتي المقربة. ستيفاني هي سيدة وسائل الإعلام الاجتماعية. فهي تدير مدونتي الإلكترونية وحسابي على موقعي تويتر وفيسبوك. يعزو بعض العاملين في صناعة النشر الفضل لها في كثير من النجاح الحالي لكتبي.

وأخيرًا، كان باتريك وليندا إيجرز معنا. كان باتريك عضوًا في مجلس إدارتي. كان صديقًا جيدًا لأكثر من ثلاثين عامًا. هو ضخم البنيان بما يكفي ليكون حارسي الشخصي وذكيًا بما فيه الكفاية، إذ عمل مرة -بصدق شديد- كعالم صواريخ. كانت ليندا مساعدتي لمدة خمسة عشر عامًا. كانت صديقة جيدة

لي ولزوجتي مارجريت. تعرف ليندا ما أفكر فيه قبل أن أفكر فيه، وهي تدير لنا كل شيء.

عندما نظرت حول الطاولة الليلة الماضية، خطر في بالي ثلاثة أمور: أولًا، هؤلاء الأفراد الذين ساعدتهم على النمو ساعدوني حقًا على النمو. في البداية ساعدتهم أكثر مما ساعدوني. اليوم، هم الذين يساعدوني أكثر مما أفعل. تنمية الأفراد تنطوي على عائد كبير!

ثانيًا، هؤلاء أصدقاء حقيقيون. أفضل أوقاتنا عندما نكون مع بعضنا البعض. في عام ٢٠١٠، سافرنا سويًا واستمتعنا كثيرًا. رحلة العمر لا يُفترض أن تخوضها بمفردك. أنا ممتن لأني خضت معظمها مع هؤلاء.

ثالثًا، لم تأتِ أعظم إنجازاتي من الكتب التي كتبتها، أو الشركات التي أسستها، أو الشهرة التي حصلت عليها. تأتي أعظم إنجازاتي من الأفراد الذين أحبهم، خصوصًا من الأفراد الذين ساعدتهم على النمو.

أكد هارولد كوشنر على أن: "هدف الحياة ليس هو الفوز. هدف الحياة هو النمو والمشاركة. عندما تنظر للوراء إلى كل ما فعلته في الحياة، سينالك الرضا من السرور الذي أدخلته على حياة الآخرين أكثر مما سينالك من الأوقات التي تفوقت فيها عليهم وهزمتهم". تلك حكمة عظيمة. تجلب مساعدة الآخرين على النمو والتطور للقائد سرورًا كبيرًا، ورضا، وحيوية. إذا كان يمكنك كقائد الوصول للمستوى ٤، عندئذ ستولد شعورًا جماعيًا، حيث الانتصارات محتفل بها، والامتنان جلي، والولاء متبادل. المستوى ٤ هو ألطف مستوى من بين جميع المستويات التي يمكن للقائد تحقيقها.

"هدف الحياة ليس هو الفوز. هدف الحياة هو النمو والمشاركة. عندما تنظر للوراء إلى كل ما فعلته في الحياة، سينالك الرضا من السرور الذي أدخلته على حياة الآخرين أكثر مما سينالك من الأوقات التي تفوقت فيها عليهم وهزمتهم"
— هارولد كوشنر

سلبيات تنمية الأفراد

القيادة في المستوى ٤
تتطلب مستويات عالية من النضج والمهارة

هناك سبب لعدم قيام كثير من القادة بتنمية الأفراد. الأمر ليس سهلًا! وليس هناك ضمان بنجاح الأمر. لدى كل قائد قصص مرعبة للاستثمار في الآخرين انتهت نهاية سيئة. تُكرّس نفسك لبعض الأفراد ولا يحدث شيء. يأخذ بعض الأفراد ولا يردّون شيئًا في المقابل. يبذل البعض الآخر مجهودًا ولكن لا يبلغ توقعاتك. وأحيانًا تمنح أفضل ما عندك لشخص، يصبح نجمًا كاملًا، ثم يرحل ويصبح جزءًا من منظمة أخرى! هل هناك أمر أسوأ من ذلك؟ حسنًا، ماذا عن عدم تدريبهم وحملهم على البقاء؟ إذا فكرت في هذا الأمر، فإنّ أمامك كقائد اختيار واحد عظيم إذا كنت تريد القيادة بكامل حدود إمكانياتك؛ يجب أن تستثمر فيمن معك من أشخاص.

تتطلب تنمية الآخرين مستوى عاليًا جدًا من النضج كما تتطلب أيضًا مستوى عاليًا جدًا من المهارة. يمكن أن يسبب ذلك المشكلات لبعض القادة، ويمنع كثير منهم من متابعة التنمية. ها هي الأسباب الرئيسية للفشل في المستوى ٤:

١ . الأنانية قد تحمل القادة على إهمال تنمية الآخرين

النضج هو القدرة على التفكير في أبعد من نفسك، ورؤية الأمور من منظور الآخرين، وتقديم احتياجاتهم على احتياجاتك. تمنع الأنانية الأفراد من الوصول إلى ذلك المستوى من النضج.

يقول صديقي جيرالد بروكس: "عندما تصبح قائدًا، فأنت تتخلّى عن حق التفكير في نفسك". عندما نصبح قادة في المستوى ٤ يتطلب منا ذلك أن ندرك أننا الآن نملك الصلاحية لخدمة الأفراد بطريقة خاصة، ونحتاج إلى التدرب على هذه القدرة. لا يمكنك فعل ذلك إذا كان توجهك الذهني هو خدمة مصالحك الشخصية.

"عندما تصبح قائدًا، فأنت تتخلّى عن حق التفكير في نفسك"
ـــ جيرالد بروكس

إذا أردت القيادة في المستوى ٤، يجب أن تولي ٨٠ في المائة من اهتمامك للآخرين وتساعدهم على النمو، والتعلم، والإنجاز. إذا كان تركيزك دائمًا على نفسك وعلى ما *تريده*، عندها يصبح الأفراد عقبة في سبيل تحقيق أهدافك. تبدو *احتياجاتهم* الخاصة متداخلة مع أهدافك الخاصة. وتقضي معظم الوقت محبطًا من الآخرين، لأنهم ليسوا على قائمة مفكرتك الأنانية ودائمًا ما يخذلونك.

يقول ماكس ديبري، خبير القيادة والمؤلف: "القائد هو الخادم الذي يزيل العوائق التي تمنع الأفراد من تأدية وظائفهم". يا له من وصف رائع. تتطلب طريقة التفكير تلك الخاصة بالمستوى ٤ النضج. ذلك يعني الحضور إلى العمل كل يوم، واضعًا الآخرين في أولوية أفكارك وأفعالك. ويعني أيضًا طرح السؤال: "من الشخص الذي يمكن أن أضيف قيمة له اليوم؟" و"ماذا يمكنني فعله للآخرين؟"، تلك ليست طريقة تفكير قائد غير ناضج. هذه طريقة تفكير مُنمٍّ للأشخاص.

"القائد هو الخادم الذي يزيل العوائق التي تمنع الأفراد من تأدية وظائفهم".
ـــ ماكس ديبري

لذا إذا كنت تريد الترقي إلى المستوى ٤ في القيادة، فتخلص من أنانيتك، اخرج من نفسك، وتبنَّ توجه زيج زيجلار، المتحدث والبائع الماهر، الذي قال: "إذا

ساعدت الآخرين في الحصول على ما يريدون، فسيساعدونك في الحصول على ما تريد".

٢. الإحساس بعدم الأمان قد يُشعر القادة أنهم مهددون بسبب تنمية الأفراد

ذات مرة قال لي صديقي واين شميدت، نائب رئيس مركز Wesley Seminary بجامعة إنديانا ويسليان: "مهما كان مستوى الكفاءة الشخصية لا يعوض ذلك عن الإحساس الداخلي بعدم الأمان". هو محق تمامًا. يعوق القادة غير المطمئنين أنفسهم والآخرين باستمرار. وبسبب قلقهم على منصبهم ومركزهم، فإنّه من الصعب عليهم الاستثمار في أشخاص آخرين. لماذا؟ لخوفهم من أن يأخذ أي شخص مكانهم. لهذا السبب، فالقادة الذين لا يواجهون شعورهم بعدم الأمام ويتغلبون عليه نادرًا ما يصلون كقادة إلى المستوى ٤.

"مهما كان مستوى الكفاءة الشخصية لا يعوض ذلك عن الإحساس الداخلي بعدم الأمان".
ـــ واين شميدت

إذا ساورك الشك بأن شعورك بعدم الأمان قد يمنعك من الترقي إلى مستوى تنمية الأفراد في القيادة، إذًا كن على استعداد للقيام ببذل بعض الجهد في المجالات الثلاثة التالية:

الأنا

يعرف القادة الصرحاء مع أنفسهم أنهم لا يملكون جميع الحلول. هم يدركون أن النجاح يأتي دائمًا بالإسهام المشترك من كل شخص في الفريق. يأتي النجاح عندما يعمل الأفراد معًا، يؤدي كل شخص دوره. وبسبب ذلك، لا يحاول القادة إجابة كل سؤال بأنفسهم. لا يحاولون اتخاذ كل قرار. يرون الفوز كجهد تعاوني. وهدفهم ليس جعل الآخرين يقدّرونهم أكثر. إنما هو جعل الآخرين معهم يقدرون أنفسهم أكثر.

كيف تعرف ما إذا كانت الأنا يمكن أن تكون عقبة أمام قدرتك على الترقي إلى المستوى ٤؟ فكر فيما يحدث عندما تجتمع مع فريقك.

- هل يشارك أفراد فريقك أفكارهم وآراءهم بحرية؟
- هل أفضل الأفكار نادرًا ما تكون أفكارك؟
- إذا كنت تشارك عادة بالأفكار، فهل تنتقل المناقشة سريعًا من فكرتك إلى أفضل فكرة، وتكون سعيدًا لذلك؟

ماذا عن أداء الفريق؟

- عندما ينجح فريقك، هل يحصل أعضاء الفرق الأخرى على معظم الفضل؟
- هل هناك إحساس مشترك بالفخر بالعمل الذي أُنجز؟
- عندما لا تسير الأمور بشكل صحيح، هل تتقبل شخصيًا القاسم الأكبر من اللوم؟

إذا كان في إمكانك بصراحة الإجابة بنعم عن هذه الأسئلة، فإن الأنا قد لا تكون هي المشكلة. إذا كانت إجابتك لا عن كثير من تلك الأسئلة، فانتبه. قد تحتاج إلى مواجهة الأنا. تسمح بيئات العمل الإيجابية التي تقاد بواسطة القادة الواثقين بأن يحصل أعضاء الفريق على الفضل. يشعر قادة المستوى ٤ بالفرح الحقيقي لنجاح الآخرين. عندما يتألق الآخرون، يتألق القادة أيضًا.

السيطرة

لاحظ الكاتب توم بيترز أنه: "ليس هناك أمر أقل جدوى من أن يقول الشخص في نهاية اليوم: 'حسنًا، لقد أمضيت اليوم من غير إخفاق'". لماذا يكون لدى أي شخص مثل ذلك الهدف؟ لأنهم خائفون من اقتراف الأخطاء. يتجنب الكثير من العاملين غير الواثقين اقتراف الأخطاء عن طريق عمل أقل ما يمكن أو عن طريق البقاء بعيدًا عن محط الأنظار. يتعامل القادة غير الواثقين عادة مع الأمر بطريقة

مختلفة. هم يعتمدون على السيطرة. يعتقدون أنهم إذا أشرفوا بدقة على الأفراد الذين معهم، يمكنهم إبعادهم عن اقتراف الأخطاء.

للأسف، لا يدرك القادة المسيطرون أن التقدم لا يأتي إلا بالمجازفة واقتراف الأخطاء. سيكونون أفضل حالًا إذا أخذوا بنصيحة شخص مثل شاك براون، من مؤسسة Idea Connections Systems، الذي ابتكر مفهوم "حصّة الخطأ". عندما يعمل على تدريب الأفراد، يقول للطلاب إنّه يتوقع منهم أن يقترفوا ثلاثين خطأً في كل محاضرة. يقول براون إنّه كاد أن يسمع تنهدات الارتياح تتردد في الغرفة إذا اطمأن الأفراد وبدءوا في المشاركة.

يتقدم القادة المميزون إلى الأمام، ويبدءون العمل، ويقترفون الأخطاء. وهم يتوقعون المثل من الأفراد الذين معهم. عبر عن ذلك الكاتبان جيمس إم. كوزيس وباري زي. بوسنر بما يلي: "القادة هم الروّاد، الأفراد الذين على استعداد للعبور نحو المجهول. هم الأفراد الذين على استعداد للمجازفة والابتكار والتجريب لإيجاد طرق جديدة وأفضل لأداء الأمور". للنجاح كقائد في المستوى ٤، يجب أن تتبع هذا التوجه الذهني وأن تتوقف عن السيطرة على الآخرين.

ونظرًا لأنه ليس بإمكانك منع الأخطاء، فلماذا لا تتبنى توجهًا بحيث تتعلم أنت وفريقك من تلك الأخطاء؟ تلك هي الطريقة الوحيدة التي يمكن لأي شخص أن يستفيد من الأخطاء بأي حال من الأحوال. لا تحاول أن تقيّد الأفراد. حاول أن تساعدهم على أن يستفيدوا أقصى استفادة من عثراتهم، وتخبطهم، وإخفاقهم. وكما قال جاك ويلش، المدير التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك: "ليس دور القائد أن يسيطر على الأفراد أو أن يسيطر على كل الأمور، ولكن بالأحرى أن يوجه ويحفز ويحمس". ذلك ما يفعله القادة في المستوى ٤.

> "ليس دور القائد أن يسيطر على الأفراد أو أن يسيطر على كل الأمور، ولكن بالأحرى أن يوجه ويحفز ويحمس".
> — جاك ويلش

الثقة

ينظر القادة على اختلافهم إلى الثقة بطرق مختلفة. يراها القادة المطمئنون كاللاصق الذي يوطّد العلاقات ببعضها، ويضمن استمرار العمل. قال ستيفن إم. آر.

كوفي، مؤلف كتاب The Speed of Trust، إنّ الثقة تولّد السرعة لأنها تزوّد التعاون، والإخلاص، وفي النهاية، النتائج. قارن ذلك بكلمات آل نيوهارث، المدير التنفيذي السابق لسلسلة الجرائد الأمريكية Gannett ومؤلف كتاب Confessions of an S.O.B. حيث كتب: "بما أنني كنت على القمة، كنت أعرف أن الآخرين قد يودّون الإطاحة بي... أنا أؤمن بتطبيق القاعدة الذهبية لكتابي: توقع *أن يعاملك الآخرون كما تعاملهم أنت*". لا أعرف ما هو رأيك، ولكني لا أريد أن أعيش بمثل ذلك المنطق.

لا يولي القادة غير الواثقين ثقتهم للآخرين، ولا هم محل ثقة الآخرين. ونتيجة ذلك، فهم لا يستثمرون في الآخرين. ولا يصبحون قادة من المستوى ٤. كقائد، يجب ألا تعتبر أبدًا الثقة أمرًا مسلمًا به. لن تشعر بقيمتها إلا إذا افتقدتها. تعلمت ابنتي إليزابيث هذا الأمر في المرحلة الثانوية عندما كانت مشجعة رياضية. بسبب صغر حجم إليزابيث، كانت من القافزات. هذا يعني أنها كانت دائمًا إمّا على قمة هرم المشجعين أو يقذف بها عاليًا في الهواء. كانت تترك نفسها تحلق عاليًا في استسلام جريء. كيف كانت قادرة على القيام بتلك المخاطرة؟ الثقة. لقد تدربت مع زملائها في الفريق لساعات، وقُذفت والتُقطت بأمان مئات المرات. بعد ذلك وأثناء سنة التخرج، أفلتتها زميلتها غير منتبهة وتركتها تسقط أثناء قذفها. لم تعد بعد ذلك كالسابق. منذ ذلك الحين، أصبح تصيبها لحظات من التردد كلما قُذف بها.

إذا أردت أن تكون قائد تنمية الأفراد، يجب أن تمنح الآخرين ثقتك، وأن تكسب ثقتهم في المقابل. ليست هناك طريقة أخرى للنجاح في المستوى ٤.

٣. النظرة القاصرة يمكن أن تمنع القادة من رؤية الحاجة إلى تنمية الأفراد

كم مرة فكرت في إعطاء شخص ما عملًا ليؤديه، وبدلًا من ذلك تراجعت وفكرت، *من الأسهل أن أؤدي ذلك العمل بنفسي فحسب*؟ لا بد أنك فعلت ذلك كثيرًا. لماذا؟

> لكي تكون منميًا للأفراد، عليك أن تكون مستعدًا لتبني طريقة تفكير طويلة المدى.

لأن ذلك أسهل. تأدية العمل بنفسك دائمًا ما يكون أسرع وأسهل من تنمية الأفراد لتأديته. ولكن ذلك تفكير قصير المدى! لكي تكون منميًا

للأفراد، عليك أن تكون مستعدًا لتبني طريقة تفكير طويلة المدى. إذا دفعت الثمن مقدمًا، فإنّ العائد سيكون عظيمًا في النهاية. في المستوى ٤، ليس السؤال هو: "ماذا يمكنك أن تفعل؟". السؤال هو "من يمكنك أن تنمّيه؟". يكلف الاستثمار في الأفراد الكثير من الوقت والطاقة.

النظرة القاصرة، مثل الأنانية وعدم الإحساس بالأمان، هي علامة أخرى من علامات عدم نضج القائد. تتطلب تنمية الأفراد التفكير في الصورة الشاملة. وتستدعي الصبر. تستغرق مساعدة شخص آخر ليصبح قائدًا كفئًا غالبًا وقتًا أطول مما كنت تظن وأكثر صعوبة مما كنت تتوقع. يجب أن تفعل ذلك على أي حال. وإلا ستحد من قدرة نفسك، والأفراد الذين يعملون معك، ومنظمتك.

٤. عدم الالتزام قد يمنع القادة من تأدية العمل الشاق اللازم لتنمية الأفراد

يستطيع أي شخص تقريبًا أن يقود الآخرين بناءً على المنصب. يستطيع كثير من الأفراد قيادة الآخرين من خلال العلاقات. يستطيع قليل منهم أن يكون منتجًا، وأن يكوّن فريقًا مترابطًا لتحقيق الأهداف. ولكن قليل جدًا مَن يملك القدرة والاستعداد لتنمية الآخرين ليصبحوا قادة. ذلك هو السبب في أن معظم القادة لا يقودون إلا الأتباع فقط. يمكن لأي شخص عنده القدرة على بناء العلاقات الجيدة مع الأفراد، والإنتاج بنفسه، وتوصيل الرؤية أن يجذب الأتباع. ومع ذلك، فإنّ جذب، وتنمية، وقيادة قادة آخرين هو أمر أكثر صعوبة. كما أن معظم القادة ليس لديهم الاستعداد لبذل الجهد الهائل الذي يتطلبه وتقديم التضحيات اللازمة لفعل ذلك الأمر.

في المنظمات التي قدتها، كانت تنمية الأفراد أولوية قصوى. كنت أخبر القادة الذين يعملون تحت قيادتي: "وظيفتك هي أن تعمل على الخروج من وظيفتك". بذلك أعني أنني أريد من القادة أن يكتشفوا الطريقة التي تمكنهم من أداء العمل بأعلى مستوى من الإتقان، وتكوين فريق، وتنمية أعضائه، وتقديم نموذج للقيادة، والعثور على خلف محتمل، وتدريب وتنمية ذلك الشخص، وتمكينه من القيادة في منصبه. عندما يفعل الأفراد ذلك، فهم بذلك قد عملوا على الخروج من الوظيفة، وهم على استعداد للترقي لأعلى إلى الوظيفة التالية.

ذلك سقف عالٍ للتوقعات للقادة. في بعض المنظمات، لا يستطيع القادة حتى تأدية العمل بأنفسهم، ناهيك عن تنمية شخص آخر لأداء ذلك العمل. ولكن ذلك ما يتطلبه القيادة في المستوى ٤. في عالم القيادة الخاص بي، تنمية الأفراد هو هدف كل قائد أقوم بتعيينه. وإذا كان ليس لديهم الاستعداد أو المقدرة على الخروج من وظائفهم، فقد أعزلهم عن الوظيفة وأمنحها للقادرين على ذلك. لذلك فهدف من معي من القادة ليس الاحتفاظ بوظائفهم. السؤال الموجه لهم هو: "هل ستفقد وظيفتك لتنميتك لآخرين أم أنك ستفقدها بسبب عدم تنميتك لآخرين؟"، هذا دائمًا اختيار القادة.

منظمتي غير الربحية إيكويب قائمة لمساعدة القادة من بلدان في جميع أنحاء العالم على تنمية الأفراد لتأهيلهم للقيادة في المستوى ٤. ترسل منظمة إيكويب مدربين مساعدين كل ستة أشهر إلى موقع لتدريب القادة. إذ يوضحان في مؤتمر لمدة يومين للقادة المحليين مواد تدريبية، ويعدونهم للقيادة. في نهاية المؤتمر، يمنح أولئك القادة مواد تدريبية بلغتهم يمكنهم الاحتفاظ بها واستخدامها في تدريب القادة المحتملين في مجال تأثيرهم. كما يُمنحون أيضًا كتبًا إضافية لمساعدتهم على الاستمرار في النمو أثناء الأشهر الستة التي تتخلل الدورات مع المدربين المساعدين لمنظمة إيكويب. ما دام القادة المحليون ملتزمين بتدريب الأفراد الذين يعملون معهم وأن يكونوا هم أنفسهم قادة في المستوى ٤، فهم مرحب بهم للانضمام في عملية التدريب المقدمة من المنظمة. بهذه الطريقة، تمكنت منظمة إيكويب من تدريب ملايين من القادة على مستوى العالم خلال العقد الماضي.

في كثير من البلاد حيث تعمل منظمة إيكويب، تبدو هذه الفكرة غريبة للناس. كثير من القادة، خاصة في البلدان النامية، متعلقون كثيرًا بالمناصب والسيطرة. هدفهم هو الحصول على منصب سلطوي، وحشد كثير من الأتباع بقدر الإمكان، وعمل كل ما يلزم للحفاظ على السلطة. ففكرة خيانة أنفسهم بتنمية الآخرين وتمكينهم للقيادة هي فكرة منافية للعقل تمامًا. لكن يفهمها الكثيرون. وينفذونها. ويرون النتائج المذهلة التي يمكن أن تنتج عن تنمية الأفراد. فهي تُغيّر من حال المنظمات بل وتؤثر على الثقافات. ولكن يلزم مستوى عالٍ من الإحساس بالأمان والمهارة لتنفيذها. كما تتطلب درجة عالية من الالتزام.

أفضل سلوكيات المستوى ٤

كيف تنمّي الأفراد

القادة فقط هم من يمكنهم تنمية الأفراد ليصبحوا قادة. لا يمكن لشخص حسن النية بلا معرفة بالقيادة وخبرة بها أن يدرب شخصًا آخر على القيادة. لا يمكن لأصحاب النظريات الذين يدرسون القيادة دون ممارستها أن يعدّوا شخصًا ما للقيادة، لا يختلف الأمر عن قارئ كتاب طهوٍ بلا خبرة في الطبخ، فلن يكون في مقدوره تعليم شخص آخر كيفية الطبخ. لن يدرك أحد القيادة حقًا حتى يمارسها. لكن بطريقة أخرى ...

يتطلب الأمر قائدًا لاكتشاف قائد (التوظيف وتحديد المنصب)
يتطلب الأمر قائدًا لإبراز قائد (التشكيل والإعداد)
يتطلب الأمر قائدًا لتنمية قائد (التنمية، والتمكين، والتقييم)

في ضوء تلك الحقيقة، هدفي في هذه الفقرة عن تنمية الأفراد هو منحك طريقًا واضحًا لتتبعه أثناء سعيك في تنمية أشخاص آخرين وإعدادهم للقيادة. أناقش هذا الأمر مفترضًا أنك تقود أشخاصًا بالفعل في مكان ما بطريقة أو بأخرى. إذا كنت كذلك بالفعل (أو كنت في الماضي)، فستكون الخطوات السبع التالية مفهومة لك. إذا لم تكن كذلك، فستحتاج إلى اكتساب خبرة القيادة في المستويات ١، و٢، و٣ قبل أن تصبح قادرًا على تطبيق أفضل سلوكيات المستوى ٤ تلك.

القادة فقط هم من يمكنهم تنمية الأفراد ليصبحوا قادة.

إذا كنت تريد الحصول على أقصى استفادة من تنمية الأفراد وإعداد الآخرين للقيادة، إذًا اتبع هذه التوجيهات:

١. التوظيف ـ ابحث عن أفضل الأفراد ما أمكنك ذلك

التوظيف هو أولى المهام وأكثرها أهمية في عملية تنمية الأفراد وتأسيس منظمة ناجحة. قال بوبي بودن، مدرب كرة القدم الجامعية: "إذا حصلت على أفضل اللاعبين ودربتهم بطريقة صحيحة، فستحظى بالفوز". في الرياضات الجامعية، المدربون الأكثر نجاحًا هم الأفراد الذين يمتازون بأنهم أفضل من يقومون بالتوظيف.

"إذا حصلت على أفضل اللاعبين ودربتهم بطريقة صحيحة، فستحظى بالفوز"
ـ بوبي بودن

لا تستطيع تنمية الأفراد من دون وجود قدرات، مهما عملت جاهدًا على هذا أمر. لذلك يجب أن يمتلك من توظفه مهارات فطرية في المجالات التي سيتم تنميته فيها، وأن يظهر الرغبة في النمو، وأن يكون شخصًا مناسبًا للمنظمة.

العامل الأساسي للنجاح في عملية التوظيف هو الصورة الواضحة لمن تبحث عنه. منذ سنوات عديدة كان تشارلي جريم مدير نادي شيكاغو كابس في الدوري الرئيسي للبيسبول. حكت المذيعة ليندا أليربي قصة كيف واجه نادي كابس صعوبة في أحد المواسم في كسب المباريات، لأنه لم يكن لديهم ضاربو كرة مميزون. قيل إنّ جريم تلقّى مكالمة هاتفية في أحد الأيام من مكتشف مواهب متحمس، الذي قال بحماس: "تشارلي، لقد عثرت على أعظم لاعب رمي شاب في البلاد. لقد دفع كل رجل أتى لضرب الكرة إلى الاستبعاد. سبعة وعشرون رجلًا على التوالي. حتى إنه لم ينجح أي أحد في إحراز ضربة فاول حتى خرج لاعبان في الجولة التاسعة والأخيرة. اللاعب رامي الكرة معي هنا الآن. ماذا عليّ أن أفعل؟".

أجاب جريم: "تعاقد مع الشاب الذي ضرب الكرة خارج الملعب". "نحن نبحث عن ضارب كرة".

قد يبدو هذا الأمر في غاية البساطة، ولكنه حقيقي رغم ذلك: من السهل أن تجد شيئًا عندما تعرف عما تبحث عنه. افترض أنك تبحث عن أداة على طاولة العمل الحرفي. إذا كنت تعرف كيف تبدو، يمكن أن تجدها بسهولة وسرعة أكبر ممّا إذا كنت

لا تعرف كيف تبدو. إذا كنت تحاول العثور على علبة طعام في خزانة المطبخ، يمكنك أن تجدها بسهولة وسرعة أكبر إذا كنت تعرف ما هو حجم تلك العلبة وما لونها.

ينطبق الأمر نفسه على القادة المحتملين. إذا كنت تعرف عمن تبحث، فستزيد فرصتك في العثور عليهم بشكل فلكي. توظيف شخص ليس لديه القدرة على القيادة وتدريبه عليها يشبه أن تطلب من حصان أن يتسلق شجرة. هذا الأمر لن يحدث فحسب. إذا كنت تريد متسلق أشجار محتملًا، فابحث عن سنجاب. إذا كنت تريد قائدًا محتملًا، فابحث عن شخص يحمل صفات القائد الجيد.

عندما أبحث عن القادة المحتملين، أستخدم أسلوبًا أطلق عليه اسم العناصر الأربعة:

الانسجام

دعنا نبدأ بأسهل عامل: لا يستغرق الأمر كثيرًا من الوقت حتى تكتشف إذا كنت معجبًا بالشخص الذي يقدّم على الوظيفة أو يطلب الإرشاد. هل الإعجاب به ضروري؟ بكل تأكيد. إذا لم تُعجب بالشخص، فلن تكون مرشدًا جيدًا له، من الصعب قضاء الوقت مع أشخاص، وتكون منفتحًا معهم، والاستثمار فيهم إذا لم تُعجب بهم وترغب في التواجد معهم.

إذا كنت تفكر بجدية في توظيف أو ترقية شخص ما، فاسأل أفراد فريقك أن يقضوا بعضًا من الوقت مع هذا الشخص، يُفضل أن يكون ذلك في مكان اجتماعي إن أمكن ذلك. بعد التواجد مع هذا الشخص، حاول أن تعرف إذا أُعجب فريقك بهذا الشخص وسيُسرّون بالعمل معه. إذا لم يكن الأمر كذلك، فقد لا يكون هو الشخص المناسب. ينطبق دائمًا مبدأ الصداقة، الموضح في كتابي *الفوز مع الناس* (مكتبة جرير): "في حال تساوي جميع العوامل، سيعمل الأفراد مع من يعجبهم من الأفراد؛ في حال عدم تساوي جميع العوامل، فسيعملون أيضًا". فالانسجام أمر مهم.

الشخصية

تجعل الشخصية الجيدة الثقة ممكنة. وتجعل الثقة العلاقات الشخصية ممكنة. وتجعل العلاقات القوية الإرشاد ممكنًا. لن يمكنك تنمية شخص لا تثق بشخصيته.

تجعل الشخصية الجيدة الثقة ممكنة، وتجعل الثقة العلاقات الشخصية ممكنة، وتجعل العلاقات القوية الإرشاد ممكنًا.

الشخصية هي التي تغلق الفجوة بين المعرفة والتطبيق. وهي توائم بين النوايا والعمل. ذلك الاتساق رائع، وهو أساسي لقيادة جيدة ويمكن الاعتماد عليها، إذا ظننت أن الشخص الذي أفكر في تعيينه لا يملك شخصية قوية، لا أوافق على تعيينه.

قال جيم رون ملاحظًا: "الأفراد المميزون يُكتشفون، ولا يتم تغييرهم". قال ذلك عندما صادف شعار شركة يقول: "لا نعلم الأفـراد ليكونوا ودوديـن. نحن ببساطة نعين أشخاصًا ودودين". اعتبر ذلك طريقًا مختصرًا ينمّ عن براعة. وينمّ عن قيادة جيدة أيضًا. إذا دخلت في علاقة إرشـاد متوقعًا تغيير شخصية شخص ما، فأنت تُعرّض نفسك لخيبة الأمل.

"الأفراد المميزون يُكتشفون، ولا يتم تغييرهم"
— جيم رون

القدرة

أثناء تصفيات الاتحاد الوطني لكرة السلة، سمعت تشارلز باركلي المعلق الرياضي واللاعب السابق يذكر الفرق بين اللاعب النجم واللاعب الداعم. وضح باركلي "اللاعب النجم يمكنه في أي وقت تلبية المتطلبات اللازمة لمساعدة الفريق". "لاعبو الدعم يمكنهم *أحيانًا* فعل ذلك". (التأكيدات لي). ما الذي يحدد الفرق بين هذين النوعين من اللاعبين؟ القدرة.

يظهر الإنجاز في المستوى ٤ أفضل ما في الأفراد. بينما الإحباط يعمل على إظهار ما ليس موجودًا فيهم. إذا أردت تنمية الأفراد ومساعدتهم ليصبحوا قادة مميزين، فلا تحاول أن تطلب منهم ما يتمنون أن يقدروا على تقديمه، ولكن ما لديهم القدرة بالفعل على تقديمه. دائمًا ما كنت أجد أن تقييم قدرة الأفراد الآخرين أمر ليس سهلًا. كان أمرًا صعبًا خصوصًا بالنسبة لي عندما بدأت مسيرتي المهنية في القيادة. ولكن مع الخبرة بدأت أدرك أنماط الأفراد.

عندما تبحث عن قادة محتملين، حاول أن تُقيّم قدرتهم في المجالات الآتية:

- إدارة الضغوط: قدرتهم على مواجهة وتخطي الضغط، والإخفاق، والمواعيد النهائية، والعقبات
- المهارة: قدرتهم على أداء مهمة معينة
- التفكير: قدرتهم على الابتكار، ووضع الخطط، وحل المشكلات، والتكيّف
- القيادة: قدرتهم على حشد الأتباع وبناء فريق
- التوجه الذهني: قدرتهم على البقاء إيجابيين ومتماسكين وسط الظروف السلبية

كقائد، فإنّ هدفك ينبغي أن يكون تحديد ماهية قدرتهم، ومعرفة ما يظنون هم عن مدى قدرتهم، وتحفيزهم، وتحدّيهم، وإعدادهم بطريقة تمكنهم من غلق الفجوة بين الحقيقة وما يظنونه عن قدرتهم.

المشاركة

يمتلك بعض الأفراد هبة ربانية. هم ناجحون دائمًا. فهم يشاركون في أمور خارج نطاق مسئوليتهم، ويرفعون أداء كل فرد في فريقهم. عندما تكتشف أشخاصًا بهذه الصفات، وظّفهم. فهم مصدر للبهجة عند تنميتهم، وما تقدمه لهم يعود إليك أضعافًا.

مارك كول هو مثال ذلك الشخص في حياتي، والذي أتيت على ذكره سابقًا. هو يعمل معي منذ اثني عشر عامًا، وله تاريخ في تغيير كل ما يقرب منه إلى الأفضل. كل من يعمل معه يتحسن أداؤه نتيجة وجوده. كنت سعيدًا لتنميته بسبب طيبة قلبه ومهاراته العالية. يا لها من تركيبة!

كنت ذات مرة أتناول وجبة الغداء مع المدرب لو هولتز، قال لي مبتسمًا: "كان لديّ لاعبون مميزون ولاعبون سيئون. أنا مدرب أفضل مع اللاعبين المميزين". ينطبق الأمر نفسه مع القادة. إذا كنت تريد أن تكون أفضل، فضم

> "كان لديّ لاعبون مميزون ولاعبون سيئون. أنا مدرب أفضل مع اللاعبين المميزين".
> — لو هولتز

لفريقك أفضل اللاعبين. إذا كنت تريد أن تطوّر قادة أفضل، فوظف أشخاصًا بإمكانيات وفقًا للعناصر الأربعة السابقة.

٢ . تحديد المنصب، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب

فاز ريد أورباك بتسع بطولات لاتحاد كرة السلة الوطني كمدرب لفريق بوسطن سيلتكس وست عشرة بطولة في الإجمال بصفته مدربًا، ومديرًا عامًا، ورئيس المكتب الأمامي. لم يقترب إلى ما حققه من إنجازات في المجال الرياضي إلا القليل من القادة. ذات مرة، عندما سُئل أورباك عن نجاح فريقه قال:

> عندما بدأت في التدريب، أخبرني الناس أن أضع أفضل خمسة لاعبين لديّ في الملعب. ولكني تعلمت منذ البداية أن ذلك ليس مفتاح النجاح. لم يكن وضع أفضل خمسة لاعبين في الملعب هو الأمر الذي سيحقق لنا الفوز. ولكن وضع اللاعبين الخمسة الذين *يمكنهم العمل معًا بشكل أفضل*. لقد فزنا بالبطولات، لأننا نسّقنا الأفراد معًا. ولم يكونوا دائمًا أفضل لاعبينا.

بعبارة أخرى، ليس كافيًا أن تضم أفضل اللاعبين فحسب. يجب أن يعرف القائد كيف يستفيد الفريق من هؤلاء اللاعبين، ويضع كلًا منهم في مكانه المناسب. لفعل ذلك، يجب أن تكون لديه صورة واضحة عن مواطن القوة والضعف في كل لاعب، وأن يعرف كيف يلائم كل منهم احتياجات الفريق.

ساعد الكاتب جيم كولينز الكثير منا على معرفة هذا المبدأ. في كتابه Good to Great، كتب عن أهمية وجود الأفراد المناسبين في المقاعد المناسبة في الحافلة. يعثر الأفراد المناسبون على مقاعدهم المناسبة. ويساعد القادة الناجحون الأفراد الذين معهم في العثور على المقاعد المناسبة. يتطلب ذلك أحيانًا تغيير أماكن الأفراد لمعرفة المكان الذي يؤدون فيه أفضل إسهام. يعني ذلك تكرار المحاولة والتعرض للفشل أحيانًا. بصفتك قائدًا، عليك أن تتعامل مع الأمور بهدوء وروية، ووضع الأفراد في المكان المناسب هو خطة عملية، ويجب أن تتعامل معه بهذه الطريقة. ولكن إذا لم

تفعل ذلك، فلن تساعد الأفراد الذين معك على الوصول إلى كامل قدراتهم إطلاقًا، ولن تنشئ فريقًا ينافس في البطولات، كما فعل ريد أورباك.

٣. تقديم النموذج، إظهار كيفية القيادة للآخرين

قرأت في إحدى المرات عن سيدة اصطحبت ابنها الصغير لرؤية القائد الهندي مهاتما غاندي. سألت قائلة: "مهاتما، من فضلك قل لابني الصغير بأن يتوقف عن أكل الحلوى".

قال غاندي: "عودي بعد ثلاثة أيام".

مرت ثلاثة أيام وعادت السيدة مع ابنها.

قال غاندي للصبي الصغير: "أيها الصبي الصغير، توقف عن أكل الحلوى. فهي ليست مفيدة لك".

تساءلت السيدة، مندهشة: "لماذا طلبت منا أن نغادر ونعود بعد ثلاثة أيام؟ أنا لا أفهم ذلك".

أجاب القائد: "طلبت منك أن تعودي مع الصبي بعد ثلاثة أيام، لأنه منذ ثلاثة أيام، أنا، أيضًا، كنت آكل الحلوى. لم أستطع أن أطلب منه أن يتوقف عن أكل الحلوى ما دمت أنا لم أتوقف عن ذلك".[٥]

لقد كتبت بالفعل عن أهمية أن تكون نموذجًا لما تريد أن تراه في الآخرين، لذلك لن أتحدث كثيرًا عن هذا الأمر هنا. مع ذلك، عندما أفكر في تنمية الآخرين، هذه هي الأمور التي أعتقد أني يجب أن أمثّل نموذجًا لها بإخلاص حتى أساعد الآخرين على النمو في المستوى ٤:

الصدق ـ هذا هو الأساس لتنمية الأفراد.

خدمة الآخرين ـ هذه هي روح تنمية الأفراد.

النمو ـ هذا هو المقياس لتنمية الأفراد.

الامتياز ـ هذا هو المعيار لتنمية الأفراد.

الشغف ـ هذا هو الوقود لتنمية الأفراد.

النجاح ـ هذا هو الهدف من تنمية الأفراد.

واسمح لي أن أذكر أمرًا آخر: عند مناقشة المستوى ٣، حيث ركزت على الإنتاجية، ذكرت مدى أهمية عدم إهمال العلاقات في المستوى ٢. وبالمثل، عند التركيز على تنمية الأفراد في المستوى ٤، لا تهمل تقديم النموذج الذي عملت على إنشائه في المستوى ٣.

٤. الإعداد، مساعدة الآخرين على أداء عملهم بشكل أفضل

عُيّن الممثل الكوميدي جاك بيني ذات مرة كمدير شرفي لفريق هوليوود للنجوم. أثناء استعداد الفريق للعب مباراة استعراضية ضد فريق احترافي في لوس أنجلوس، ناول جاك مضربًا للاعبه الأول في ضرب الكرة، وقال: "توجه إلى القاعدة وسدد ضربة ساحقة".

فشل اللاعب في ضرب الكرة ثلاث مرات، وبأداء مسرحي عظيم، استقال جاك بيني من منصبه كمدير. قال مازحًا: "كيف أستطيع إدارتهم، إذا لم يتبعوا الأوامر؟".

ليس كافيًا أن تخبر الأفراد ببساطة ما عليهم فعله. فذلك لن يطور من قدراتهم. بدلًا من ذلك، يجب على القائد أن *يساعدهم* على أداء عملهم، وأن يؤدوه بشكل جيد. أشار بيتر دراكر إلى أن: "السبب الأكبر للترقية الفاشلة هو الفشل في إمعان التفكير، ومساعدة الآخرين على التفكير جيدًا في متطلبات الوظيفة الجديدة".

> "السبب الأكبر للترقية الفاشلة هو الفشل في إمعان التفكير، ومساعدة الآخرين على التفكير جيدًا في متطلبات الوظيفة الجديدة".
> ــ بيتر دراكر

كيف يعد القائد الأفراد لأداء عملهم والنجاح فيه؟ أفضل طريقة وجدتها حتى الآن هي طريقة إعداد من خمس خطوات. هذه هي طريقة اتباعها:

الخطوة ١ ــ أؤدي العمل (القدرة).
الخطوة ٢ ــ أؤديه وأنت معي (التوضيح).
الخطوة ٣ ــ أنت تؤديه وأنا معك (الإرشاد).
الخطوة ٤ ــ أنت تؤديه (التمكين).
الخطوة ٥ ــ أنت تؤديه وشخص آخر معك (إعادة الإنتاج).

إذا اتبعت هذه الطريقة، فلن تُعد القادة فحسب، بل ستبدأ في تعليمهم كيفية إعداد قادة آخرين، مما سيهيئهم ليصبحوا هم أنفسهم قادة مستوى ٤.

٥. التنمية، تعليمهم كيف يعيشون الحياة جيدًا

أحد الأمور التي أسمعها تتكرر من القادة في أمريكا الذين يعملون مع أشخاص في العشرينات من عمرهم هو الموهبة الكبيرة التي يمتلكها هؤلاء وقلة خبرتهم الحياتية. يخمن البعض أن سبب معاناة هذا الجيل في تخطي الأمور الأساسية الحياة هو تفكك الأسرة وغياب الدور القوي للأب في المنزل. مهما كان السبب، فإنّ من مسئولية القائد في المستوى ٤ أن يساعد الأفراد على تعلم كيفية عيش الحياة جيدًا. إذا كان الأمر الوحيد الذي تعمل على تعليمه هو كيفية التقدم في مجال العمل، فأنت لا تعمل حقيقة على تنمية هذا الشخص لتحقيق النجاح، لأن هناك أمورًا أخرى في الحياة أكثر من مجرد العمل والمسيرة المهنية.

> "يقود الفرد حتى يستطيع من يقودهم تنمية قدراتهم الإنسانية وبالتالي تزدهر حياتهم"
> — سقراط

قال الفيلسوف اليوناني سقراط: "يقود الفرد حتى يستطيع من يقودهم تنمية قدراتهم الإنسانية وبالتالي تزدهر حياتهم". يجب أن يكون ذلك هدفك من تنمية الأفراد.

لاحظ مركز القيادة المبتكرة أن العوامل الثلاثة التي تحفز تنمية القيادة في الآخرين هي: التقييم، والتحدي، والدعم. ماذا تعني لك تلك الأمور بصفتك قائد تنمية؟

التقييم

بصفتك قائد مستوى ٤، يجب أن تبحث باستمرار عن الثغرات في المهارات الحياتية للشخص الذي تقوده ونموه. اسأل نفسك:

في أي مجال يبدو أن هذا الشخص يخفق فيه؟
أين توجد البقع العمياء لدى هذا الشخص؟

ماذا يخبرني حدسي عن الخطأ في تفكير هذا الشخص؟
لماذا لا يصل هذا الشخص إلى كامل قدراته؟
من الذي يتبعه هذا الشخص والذي يمكن أن يقوده بطريقة خاطئة؟
في أي مجال يبدع هذا الشخص؟
في أي مجال يتعثر هذا الشخص؟
ما العلامات الدالة التي يمكن العثور عليها لتعطيني لمحة عن المجالات التي يحتاج هذا الشخص المساعدة فيها؟
أين هي نقاط القوة في هذا الشخص؟

قائد المستوى ٤ الجيد في بحث دائم عن نقاط الضعف في الشخص وتفكيره الخاطئ، ليس بهدف استغلال هذا الشخص، ولكن ليقويه ويساعده على النجاح.

التحدي

إذا أدّيت عملك في المستوى ٢ لبناء علاقات قوية مع الأفراد، وأثبت نفسك في المستوى ٣ بتقديم النموذج للنجاح والإنتاجية، فستكون هناك فرصة جيدة لأن يقتنعوا بقيادتك وأن يقبلوا التحدي للتحسن. اطلب من الأفراد الذين تقودهم ما يلي:

قراءة كتب لها علاقة بمجالات قوتهم.
حضور المؤتمرات التي ستقدم لهم الإلهام.
تولي مهام جديدة وتمثل تحديًا لمجالات القوة لديهم.
ممارسة الأنظمة الصعبة التي تبني الشخصية تدريجيًا.
الاجتماع معك بشكل دوري للتوجيه.

الفكرة هي أن تحفزهم في كل مجال من مجالات حياتهم ترى فيه حاجة إلى التحسين. لكن تأكد من الحصول على إذن منهم قبل الشروع في هذه العملية.

الدعم

لا يتقدم أي أحد في الحياة دون مساعدة ودعم أشخاص آخرين. أحد الامتيازات العظيمة للقيادة في مستوى تنمية الأفراد هو مساعدة قادة جدد على تخطي مصاعب الحياة. الوسيلة الأساسية التي أتّبعها لفعل ذلك هي السماح للأشخاص الذين أرشدهم أن يطلبوا الاجتماع متى ما احتاجوا إلى ذلك. في تلك الأوقات هم الذين يقودون برنامج الاجتماع بطرح الأسئلة المحددة والصعبة. أجاوبهم بأفضل ما أستطيع، وفي المقابل، المرة المقبلة التي سنجتمع فيها، أسأل ذلك الشخص أن يخبرني كيف طبّق ما تعلمه.

من الصعب أن يستفيد الشخص أقصى استفادة من قدراته القيادية عندما تكون بقية حياته مدمرة. تساعد المهارات الحياتية الجيدة الشخص على بناء أساس قوي لإنشاء أسرة، ومسيرة مهنية، وحياة روحية. أعترف بأني أحصل على سعادة غامرة من رؤية الأفراد يصلون إلى كامل قدراتهم القيادية، ولكني أشعر بالرضا الغامر أيضًا عندما أعرف أني ساعدت شخصًا ما على الاستمتاع بالحياة وعيشها جيدًا.

٦ . التمكين، تمكين الأفراد للنجاح

يُنقل عن الرئيس ثيودور روزفلت كثيرًا قول: "أفضل مسئول هو الذي لديه حس كافٍ لاختيار رجال مميزين لتنفيذ ما يريد عمله، وتحكم كافٍ بالنفس لعدم التدخل أثناء تنفيذهم له". ما يصفه هنا هو التمكين. وهو مساعدة الأفراد على معرفة ما يستطيعون فعله دون مساعدتك، وتركهم يفعلونه بأنفسهم.

يجب أن أعترف بصفتي قائدًا أنه من الصعب عدم التدخل. وذلك خاصة عندما تكون على معرفة جيدة جدًا بالعمل الذي تُفوّض أحد بعمله وليس له سابق معرفة به. مع ذلك، فإنّ ترك العمل ليؤديه آخرون هو وسيلة أساسية لتمكينهم وتنميتهم كقادة في نهاية الأمر.

عندما تترك المهام ليؤديها القادة الذين تنمّيهم، يجب أن تثق بهم، وتؤمن بهم، وتضعهم محل مساءلة. تبني الثقة رابطًا بينك وبينهم. عندما أثق في الأفراد

سأعمل على تمكينهم، أضع جزءًا صغيرًا من نفسي بين أيديهم. عندما يستجيبون بالمثل، فإنّ الانكشاف المشترك يُنشئ رابطًا بينكم والذي بدوره سيعمق العلاقة بينكم.

عندما أثق في الأفراد سأعمل على تمكينهم، أضع جزءًا صغيرًا من نفسي بين أيديهم

عندما تؤمن بالأفراد، فأنت تعمل على تحفيزهم. قليلة هي الأشياء التي تدفع شخصًا آخر للأمام مثل إيمانك به. وهذا الإيمان يجب أن يكون حقيقيًا. فالتظاهر بالإيمان لا يُعطي الحماسة للعمل على التمكين. ولا يمكنك أيضًا أن تستعير الإيمان من شخص آخر، فلن يكون له تأثير. يجب أن تستعين بتجربتك معهم والنمو الذي أظهروه بالفعل. بالإضافة إلى مساعدتهم، سيساعدك ذلك أيضًا. إذا لم تؤمن بهم، فلن تستطيع أن توكّل إليهم الأمور وتتركهم بمفردهم ليحققوا الأهداف.

عندما تضع الأفراد محل مساءلة، فأنت تزيد من فرصهم لتحقيق نتائج إيجابية. لماذا؟ لأن كل شخص يحتاج إلى هدف لكي يضعه نصب عينيه. فهم يعملون بشكل أفضل عند وجود مواعيد نهائية. ودائمًا ما يصلون إلى مستوى توقعات القائد. من دون المساءلة، يحيد الأفراد. معها، فإنّهم يحققون النتائج.

٧. التقييم، تقييم الأفراد الذين تنميهم لزيادة جهودهم إلى الحد الأقصى

ينظر كثير من الناس إلى الفرق الرياضية الفائزة، ويميلون غالبًا إلى عزو النجاح إلى مدى معرفة المدرب. ولكن لا تفوز الفرق بالمباريات بناءً على ما يعرفه المدرب. ولكن تفوز الفرق بناءً على ما تعلمه اللاعبون من المدرب. كيف يمكنك تقييم ذلك كقائد؟ بالحكم على مدى إمكانية أداء أفراد فريقك باستقلالية.

يشير مركز الفعالية التنظيمية في مدينة سينسيناتي بولاية أوهايو إلى أن هناك درجات مختلفة من القدرة عندما يتعلق الأمر بالتمكين، بناءً على مدى إمكانية أداء أفراد الفريق باستقلالية.

إليك الدرجات الست التي لاحظوها، من الأقل استقلالية إلى الأكثر استقلالية:

١. ابحث الأمر. قدّم تقريرًا. سأقرر ماذا أفعل.
٢. ابحث الأمر. قدّم تقريرًا بالبدائل مع الإيجابيات والسلبيات وتوصيتك.
٣. ابحث الأمر. أخبرني بما تنوي فعله، ولكن لا تفعله إلا إذا قلت نعم.
٤. ابحث الأمر. أخبرني بما تنوي فعله ونفذه إلا إذا قلت لا.
٥. اتخذ إجراءً. وأخبرني بما فعلته.
٦. اتخذ إجراءً. غير مطلوب تواصل آخر.

بينما تعمل على تنمية الأفراد مع أفراد الفرق، يمكنك تقييم أي مستوى وصلوا إليه في نمو مهارات القيادة بناءً على ترتيب أدائهم بالنسبة إلى تلك المعايير الستة. من الواضح، أن هدفك هو مساعدتهم على أن يصبحوا قادة قادرين على اتخاذ الإجراءات دون الحاجة إلى تدخلك. عندما يصل القادة الذين قمت بتنميتهم إلى هذا المعيار، إذًا فإنّهم –وأنت– مستعدون للوصول إلى أعلى مستوى في القيادة، وهو المستوى ٥، والذي سأعرضه في القسم الأخير من هذا الكتاب.

قوانين القيادة في مستوى
تنمية الأفراد

أثناء سعيك لإتقان مستوى تنمية الأفراد في القيادة، رجاءً تذكر الدور الذي تمثله قوانين القيادة التالية.

قانون العملية
تنمو القيادة يوميًا، وليس في يوم واحد

مهما كانت رغبتك في أن تكون قائدًا جيدًا، فستستغرق وقتًا لتحسين قيادتك. تنمو القيادة يوميًا، وليس في يوم واحد. وبالمثل، فإنّ تنمية الأفراد تستغرق وقتًا. لا يمكنك تحقيقه باستخدام طريقة تفكير "الميكروويف". يجب أن تكون مستعدًا لتحقيقها خطوة بخطوة. يجب أن تشارك بساعات من التوجيه والانتظار لأشهر، أو لسنوات، وأحيانًا لعقود حتى ينمو الأفراد ويصبحوا قادة مميزين. ولكنه أمر يستحق الجهد. تذكر فحسب: التوجيه ليس سباقًا. إذا جريت سريعًا وحاولت أن تصل أولًا، فستصل وحيدًا. القادة الذين وصلوا إلى المستوى ٤ يقطعون خط النهاية بصحبة الأفراد الذين عملوا على تنميتهم.

> التوجيه ليس سباقًا. إذا جريت سريعًا وحاولت أن تصل أولًا، فستصل وحيدًا.

قانون الإضافة

يضيف القادة قيمة بخدمتهم للآخرين

اعتقدت عندما كنت قائدًا شابًا، *أن من الرائع أن يكون لديّ أشخاص يتبعون رؤيتي ويساعدونني على تحقيقها*. لم أستطع صبرًا حتى يضعني الآخرون في أولويات حياتهم. كانت أسبابي للقيادة كلها خاطئة. يضع القادة الصالحون تابعيهم أولًا وليس أنفسهم.

إذا كنت ترغب في أن تكون قائدًا عظيمًا، فاخدم الأفراد الذين تقودهم. اجعل من نجاحهم نجاحًا لك. مهّد لهم الطريق لتحقيق أهدافهم. استثمر فيهم حتى يحالفهم النجاح. الزم طريقة تفكير الخادم. يسعى كثير من الأفراد إلى النجاح. قليل من يسعى إلى نجاح الأفراد الذين معهم.

قانون الدائرة الداخلية

إمكانيات القائد يحددها الأفراد الأقرب له

لا يمكن لأي الشخص العمل بمفرده لتحقيق أعلى مستويات الإنجاز في الحياة. يحتاج الأفراد إلى بعضهم البعض. إذا كنت قائدًا ذا رؤية كبيرة، فلن يكون بإمكانك تحقيقها دون فريق من القادة - دائرة داخلية. سيساعدك هؤلاء الأفراد على القيادة والإنجاز، وهم تقريبًا مثل عائلة ممتدة. إذا رغبت في الحصول على دائرة داخلية رائعة، إذًا فابدأ في تنمية الأفراد. ستحقق أمورًا عظيمة فقط برفع مستوى القادة ودعوتهم إلى متابعة الرؤية معك.

قال نيكولو ميكيافيللي: "أول طريقة لتقييم ذكاء قائد ما هي النظر إلى من يحيطه من الرجال". انظر إلى الأفراد المقربين منك. ما قدراتهم؟ ماذا يمكن القول عن نزاهتهم؟ الدائرة المقربة للقائد هي أدق صورة عن حياته. إذا لم يعجبك ما تراه، إذًا استثمر وقتك وجهدك

> "أول طريقة لتقييم ذكاء قائد ما هي النظر إلى من يحيطه من الرجال".
> — نيكولو ميكيافيللي

أكثر في القادة المحتملين ورفع مستواهم لتحقيق النجاح. هم بدورهم سيقومون بالأمر نفسه معك.

قانون التمكين
وحدهم القادة الواثقون هم من يمنحون السلطة للآخرين

سمعت جاك ويلش ذات مرة يقول في لقاء تلفزيوني إنّه عندما كان يعمل في شركة جنرال إلكتريك، لاحظ أن هناك نوعين من القادة: أولئك الذين يحجبون لاعبيهم المهمين وأولئك الذين يدعمونهم. قال إنّ القادة الذين حجبوا أفضل الأفراد لديهم كانت لديهم نفس أنانية. وبالمقابل، فإنّ الذين دعّموا ومكّنوا الآخرين كانت لديهم نفس كريمة.

لا يصل الأفراد إلى المستوى ٤ إلّا إذا كان لديهم الاستعداد لتمكين القادة، ودعمهم، وتركهم للقيادة بأنفسهم. هذا يتطلب إحساسًا قويًا بالأمان وعقلية الوفرة. إذا كنت تريد النجاح في مستوى تنمية الأفراد في القيادة، فاعمل على مواجهة الشعور بعدم الأمان حتى يمكنك أن تكون مصدرًا لتمكين القادة الآخرين.

قانون النمو المتفجر
لزيادة النمو، قُد التابعين ـ لتضاعفه، قُد القادة

تبدأ إنتاجية القيادة والأثر التنظيمي في الظهور عندما يصل القائد إلى المستوى ٣. تتضاعف هذه الأمور في المستوى ٤. في كل مرة تنمّي فيها الأفراد وتساعدهم على أن يصبحوا قادة، فإنّك لا تكسب قدراتهم وتستفيد من مقدرتهم في المنظمة فحسب، ولكنك أيضًا تضُم قدرات كل شخص تحت قيادتهم. ليست هناك طريقة أسرع وأكثر فعالية لمضاعفة وقتك، وجهدك، ومواردك من تنمية القادة.

قانون الاقتناع
يقتنع الأفراد بالقائد، ثم الرؤية

قد تكون لاحظت أن هذه هي المرة الثالثة التي ذكرت فيها قانون الاقتناع لماذا؟ لأن تنمية قدرة التأثير على الآخرين هي عملية مستمرة من كسب اقتناعهم.

ليست هناك أمور أكثر إلهامًا وتحفيزًا من القادة الذين يسعون لخدمة الأفراد الذين معهم ورؤية أولئك الأفراد يصلون إلى كامل قدراتهم، ويصبحون قادة هم أنفسهم. عندما يتصرف القادة بما تستحق مناصبهم في المستوى ١، وبناء علاقات جيدة في المستوى ٢، وتقديم نموذج للإنتاجية في المستوى ٣، والاستثمار فيمن معهم من أشخاص بتنميتهم في المستوى ٤، فإنّ الأفراد لا يتوقفون عند مجرد معرفة الرؤية، هم يشعرون بالرؤية. لماذا؟ لأنها تتجسد في صورة القائد. يجد الأفراد هذا الأمر ملهمًا ومحفزًا. ويقتنعون بذلك.

معتقدات تساعد القائد على أن يرتقي للمستوى ٥

إذا نجحت في الترقي إلى المستوى ٤، فأنت تقود على مستوى عالٍ جدًا، أعلى من ٩٠ بالمائة من القادة الآخرين. لكن لا يزال هناك مستوى عالٍ آخر يمكنك أن تصل إليه. أقل من ١ في المائة من القادة هم من استطاعوا تحقيقه. لكي تعد نفسك لمحاولة تحقيق ذلك الترقي الأخير ومنح نفسك أفضل فرصة للوصول إلى القمة، يجب أن تعتنق أولًا الاعتقادات التالية:

١. الهدف الأكبر للقيادة هو تنمية القادة، وليس اكتساب أتباع أو تأدية العمل

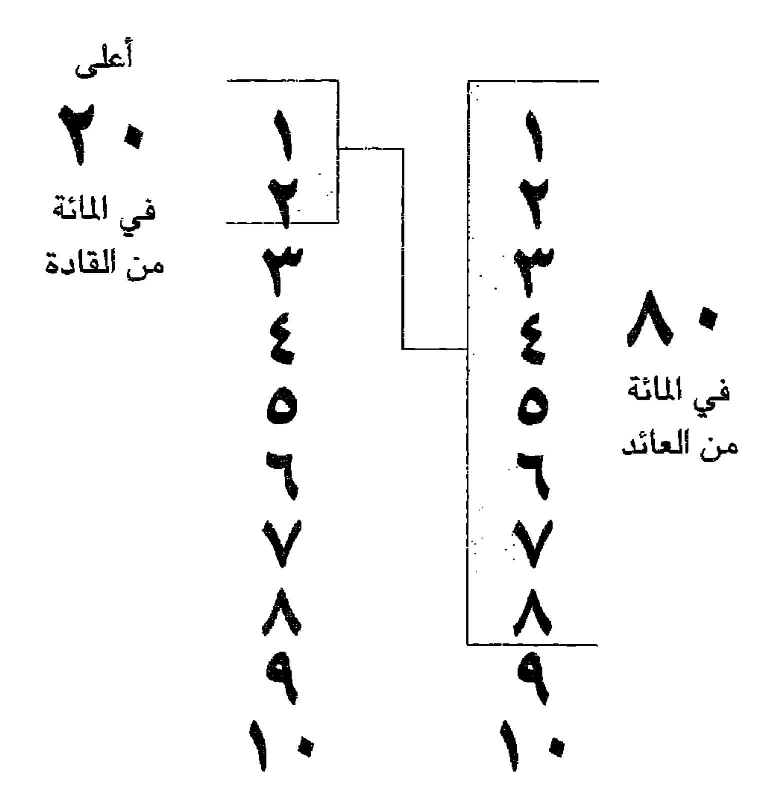
إنجاز العمل قد يكون أمرًا مهمًا ومجزيًا. وقيادة الآخرين وحملهم على مساعدتك لتحقيق رؤية ما قد يكون أمرًا رائعًا. لكن تنمية الآخرين أمر أكثر روعة. ويجب أن يكون ذلك هو هدفك كقائد.

أعتقد أني قدمت أسبابًا وجيهة بالفعل لكي يصبح القادة أكثر إنتاجًا بالتركيز على تنمية القادة. ولكني أعتقد أنه يجدر القول بأن تحسين الحياة الشخصية للقادة يعد الهدف الأكبر لتنمية القيادة. عندما تساعد أشخاصًا آخرين

> تحسين الحياة الشخصية للقادة يعد الهدف الأكبر لتنمية القيادة.

ليصبحوا قادة، فإنك تُغير من حياتهم. تغير الطريقة التي ينظرون بها إلى العالم. تغير من قدراتهم. وتزيد من إمكانياتهم. تغير الطريقة التي يتفاعلون بها مع الآخرين. إذا أصبحوا قادة ناجحين، فإنك قد ساعدتهم لتحسين ليس فقط حياتهم، ولكن أيضًا حياة كل من على اتصال بهم. أعتقد أنك بهذه الطريقة تغير العالم إلى الأفضل.

كيف يمكن للقائد فعل ذلك؟ بتطبيق قانون باريتو. لقد شرحت في المستوى ٣ كيف يمكن استخدام قاعدة ٨٠/٢٠ لزيادة الإنتاجية. يمكن استخدام القاعدة نفسها عند تنمية القادة. بصفتك قائدًا في المستوى ٤، يجب أن تركز ٨٠ في المائة من اهتمامك لتنمية أفضل ٢٠ في المائة ممن معك من قادة. سيعود عليك هذا التركيز بأعلى عائد. سيمنح قليل من القادة للمنظمة عائدًا أكبر بكثير مما يمنحه مئات الأتباع.



تركيز تنميتك على أعلى ٢٠ في المائة سيعدّك أيضًا للنجاح في المستوى ٥، لأن القادة الذين لديهم أكبر الإمكانيات والذين يمنحونك أكبر معدل عائد على استثماراتك لديهم أيضًا الاحتمالية الأكبر لرد المساعدة وتنشئة قادة آخرين، وهو ما يركز عليه المستوى ٥.

٢. لتنمية القادة، يجب أن تبني ثقافة قيادية

حتى لو أوليت اهتمامًا كبيرًا بتنمية القادة وتنفيذ قاعدة ٨٠/٢٠، فلن يمكنك الترقي إلى المستوى ٥ إلّا إذا بنيت أيضًا ثقافة قيادية. نفذ جيم بلانشارد هذا الأمر في مؤسسة سينوفس. قال بلانشارد في مقابلة له مع جورج بارنا: "أعتقد أن أهم وأصعب أمر هو بناء ثقافة في المنظمة، حيث القيادة هي حقًا أمر مهم. إنّه من المهم أن يدرك الأفراد في الشركة أنها شركة تهدف إلى النمو، وأن الهدف الأكبر هو تنميتك أنت، لأنك أنت من سيجعل هذه الشركة أفضل بفضل نموك . . . لذلك فأنا أعتقد بأن بناء ثقافة واعية بأهمية تنمية القادة هو أمر ذو قيمة". استمر بلانشارد في طرح بعض الأسئلة المهمة التي تساعد القادة على معرفة ما إذا كانوا بالفعل يعملون لبناء ثقافة قيادية مع التركيز الكامل على تنمية القادة. فسأل قائلًا:

ما النسبة المخصصة من الرواتب لتنمية القادة؟
ما نوع التدريب الرسمي الذي يحصلون عليه؟
إلى أي مدى يكافئون القيادة؟
هل لديهم دليل بأسماء مرشدين مميزين؟[٦]

إذا أردت أن تبدأ في بناء ثقافة تنمية القيادة التي تنمي قادة المستوى ٥، إذًا فافعل التالي:

تشجيع القيادة ــ حدد وقدم نموذجًا للقيادة الجيدة.
تعليم القيادة ــ درب القادة بشكل منتظم، ومتكرر، ومستمر.
ممارسة القيادة ــ ساعد القادة الجدد ليخططوا وينفذوا، ويخفقوا وينجحوا.
توجيه القيادة ــ راجع أداء القادة الجدد وصحح أخطاءهم.
مكافأة القيادة ــ كافئ القيادة الجيدة بالعلاوات، والمكافآت، والتقدير.

إذا جعلت هدف منظمتك هو تشجيع، وتعليم، وممارسة، وتوجيه، ومكافأة القيادة، فسيرغب الأفراد في أن يصبحوا قادة مميزين. سيبذلون أقصى ما في وسعهم لمساعدة الآخرين ليصبحوا قادة مميزين. وستصبح إمكانيات المنظمة لتحقيق رؤيتها هائلة.

٣. تنمية القادة هي التزام لمدى الحياة، وليس التزامًا وظيفيًا

يطور قادة المستوى ٤ الأفراد. يطور قادة المستوى ٥ القادة باستمرار مدى الحياة، والقادة الذين ينشئونهم هم بدورهم يطورون قادة آخرين. يصبح هذا الأمر أسلوب حياة يمارسونه في أي مكان وطول الوقت، وليس برنامجًا ينفذونه أو مهمة يؤدونها من وقت لآخر. الإرشاد هو مسئولية يؤدونها بكامل إرادتهم، وهم يبذلون أقصى ما في وسعهم لإضافة قيمة للآخرين. هم يقدرونها لأنهم انتقلوا من ملاحقة منصب ناجح إلى السعي نحو دور ذي معنى.

نحن نعيش في عالم متطلب جدًا. إذا كنت تسأل نفسك كثيرًا، *كيف يمكن أن نلبي كل تلك الاحتياجات؟* فاعلم من فضلك أن الاحتياجات الكبرى لن تُلبّى أبدًا إلا إذا أعددنا القادة الذين لديهم القدرة على العمل لتلبية تلك الاحتياجات. هذا أحد الأسباب التي دفعتني لتدريب القادة. أعتقد أنها قضية تستحق الالتزام مدى الحياة. أتمنى أن تقبل التحدي لتنمية الأفراد وتنشئة القادة. إذا فعلت ذلك، فلن تندم على ذلك.

دليل النمو خلال المستوى ٤

بينما تتفكر في إيجابيات، وسلبيات، وأفضل سلوكيات، ومعتقدات مستوى تنمية الأفراد في مستويات القيادة، استخدم التوجيهات التالية لمساعدتك كقائد على النمو:

١. **كن على استعداد للاستمرار في النمو بنفسك:** ليس هناك ما هو أسوأ من المعلم الذي لا يتعلم. بصفتك قائدًا، ستكرر ما أنت عليه. إذا استمررت في التعلم، فسيظل الأفراد الذين معك يتعلمون. إذا كان عقلك منغلقًا، فكذلك ستكون عقول الذين ترشدهم. كيف تستمر في النمو ويكون لك عقل منفتح؟ أولًا، حافظ على روح التعلم، والتي تقول: *كل شخص يمكن أن يعلمني شيئًا، كل شيء يمكن أن يعلمني شيئًا.*

ليس هناك ما هو أسوأ من المعلم الذي لا يتعلم.

ثانيًا، ضع لنفسك خطة للنمو. من المستحيل أن تساعد الآخرين للنمو بإرادتهم إذا كنت لا تسعى للنمو بإرادتك. وها هي الأخبار الجيدة: إذا كنت بالفعل قد استثمرت في نموك الشخصي، فاحذر ماذا؟ أنت قد أنجزت فعلًا الكثير من العمل الشاق. استمر في التعلم وحسب.

٢. **قرّر أن الأفراد يستحقون الجهد المبذول:** قال الممثل الكوميدي والمؤلف ديفيد سيداريس: "ليس لديّ أدنى فكرة عن كيفية تغيير الأفراد، ولكني ما

> "ليس لديّ أدنى فكرة عن كيفية تغيير الأفراد، ولكني ما زلت أحتفظ بقائمة طويلة بمرشحين محتملين فقط في حالة ما إذا اكتشفت ذلك الأمر".
>
> — ديفيد سباركس

زلت أحتفظ بقائمة طويلة بمرشحين محتملين فقط في حالة ما إذا اكتشفت ذلك الأمر".[٧] هذه ليست الطريقة التي تتعامل بها مع تنمية الأفراد. يجب ألا تخوض هذا الأمر لأن الأفراد يسببون المشكلات وتريد لهم التغيّر. يجب أن تخوض الأمر لأن الأفراد يستحقون، وأنت على استعداد لتحمل الصعاب لمساعدتهم. إذا لم تتخذ ذلك القرار بالفعل، فاتخذه قبل أن تندفع في هذه العملية.

٣. **تعامل مع شعورك بعدم الأمان:** القادة الذين يخشون من أن يظهروا بشكل سيئ أو أن يُستبدلوا نادرًا ما يعملون على تنمية قادة آخرين. إذا كان هذا الوصف ينطبق عليك، إذًا فأنت في حاجة إلى التعامل مع هذه الأمور حتى يمكنك الترقي إلى المستويات العليا من القيادة. اقضِ بعض الوقت مع الأفراد الذين تثق بهم ويعرفونك معرفة جيدة بما يكفي للتحدث في هذه الأمور. اطلب منهم المساعدة والمساءلة. اطلب نصيحة استشاري محترف، إذا احتاج الأمر. افعل كل ما يتطلبه الأمر، لأن القادة الذين لا يشعرون بالأمان لا يطورون الأفراد، والقادة الذين لا يطورون الأفراد لا يصبحون أبدًا قادة المستوى ٤.

٤. **وظّف أفضل الأفراد قدر المستطاع لتنميتهم:** يبذل معظم القادة وقتهم وطاقتهم مع الأفراد غير المناسبين: أدنى ٢٠ في المائة. الأفراد الذين يشغلون عادة معظم وقت القائد هم صانعو المشكلات، والشكّاءون، والذين يواجهون صعوبات. هؤلاء الأفراد غالبًا لديهم *أقل* الإمكانيات للقيادة ودفع المنظمة للأمام. يركز قادة المستوى ٤ أحسن ما لديهم من وقت وطاقة على أفضل ٢٠ في المائة، وهم الأفراد الذين لا *يحتاجون* للاهتمام ولكن سيستفيدون أقصى استفادة منه. ألقِ نظرة على جميع الأفراد في دائرة تأثيرك. من هم الأفراد الذين لديهم أكبر الإمكانيات للقيادة وإحداث تأثير؟ هؤلاء هم الأفراد الذي ينبغي استهدافهم للتنمية.

٥. **التزم بقضاء الوقت المطلوب لتنمية القادة:** تتطلب تنمية الأفراد الكثير من الوقت. لكي تقود في المستوى ٤، قد تحتاج إلى تخصيص ما يقرب من نصف وقتك لتنمية الأفراد إذا كنت ترغب في الاستثمار فيهم بشكل صحيح. لكي تفعل ذلك، أنشئ أولًا نظام دعم لتحرير نفسك من المشغوليات؛ عندما تؤدي كل شيء بنفسك، يكون لديك القليل من الوقت لإرشاد الآخرين. ثانيًا، حدد مقدار الوقت الذي تمنحه للشخص بناءً على إمكانياته. تقدر قيمة القائد بالاستثمار الذي يضعه في الآخرين، وليس فيما يستطيع أن يفعله شخصيًا، ذلك الاستثمار يجب أن يُدار بحكمة وأن يكون من أولى الأولويات.

٦. **أنشئ نظامًا لتنمية الأفراد:** لاحظ الرئيس بنجامين فرانكلين قائلًا: "عين القائد تؤدي عملًا أكثر من كلتا يديه". القدرة على الرؤية، والتمييز، والتحليل أمر أساسي لتنمية الأفراد. يتعرف قادة المستوى ٤ على القدرات في الأفراد ويعملون معهم بسلاسة. لديهم القدرة على إرشاد الأفراد على اختلاف المواهب، والأمزجة، والأساليب. بينما يقود القادة العاديون كل شخص بالطريقة نفسها، يقود قادة المستوى ٤ كل شخص بطريقة مختلفة. وهذا يتطلب الإبداع والثقة بالنفس.

بعد هذا القول، يجب أن أضيف أن قادة المستوى ٤ يعملون أيضًا على توفير البنية الهيكلية والتوازن لعملية التنمية. بينما تعمل على تنمية القادة، تذكر التوجيهات التالية:

- ***يجب أن تحدث العملية بشكل يومي.*** يكمن سر نجاحك بأجندة أعمالك اليومية. لا يبرع أحد في أمر يمارسه فيما ندر.
- ***يجب أن تكون العملية قابلة للقياس.*** مع أن النمو يبدأ من الداخل، فإنه يجب إثباته خارجيًا. لذلك، فإنّ أهداف النمو يجب أن تكون أمرًا يمكن رؤيته وإثباته من قبلك ومن قبل الشخص الذي ترشده. إذا كانوا لا يعرفون إلى أين يذهبون، فكيف لهم أن يعرفوا إذا ما وصلوا إلى هناك؟

- ***يجب أن تتضمن العملية أمورًا يقدّرونها.*** إذا وضعت أهدافًا يرغبونها، فسيتحمس الأفراد لتحقيقها.
- ***يجب أن تتوافق العملية مع نقاط قوتك.*** عندما يطلب الأفراد مني أن أرشدهم، يكون سؤالي الأول هو: "في أي مجال؟". أنا أتقن القليل من الأمور ويمكن أن أساعد الأفراد في مجالات قوتي فقط. عندما تستعد لتنمية الآخرين، علم في مجال قوتك وشجع الذين ترشدهم على البحث عمن يمكن أن يساعدهم في المجالات التي لا تبرع بها.
- ***يجب أن تُلائم العملية خطة أحلامهم.*** ذكرت في كتابي Put Your Dream to the Test أنه كلما كانت أسباب الشخص وجيهة لتحقيق أحلامه، زادت احتمالية تحقيقه لها. تزيد الأسباب الوجيهة أيضًا من احتمالية استمرار الشخص في نموه الشخصي.

مع أن النمو يبدأ من الداخل، فإنه يجب إثباته خارجيًا

٧. **لا تعمل منفردًا أبدًا:** أحد أسرار تنمية القادة في المستوى ٤ هو الاحتفاظ بالأفراد الذين ترشدهم بجانبك بقدر الإمكان حتى يمكنهم أن يتعلموا كيفية تفكيرك وطريقة تصرفك في مختلف المواقف. هدفك في البداية هو أن تجعلهم يلاحظونك وأنت تقدم لهم نموذجًا للقيادة. لكن بأسرع ما يمكن، حملهم مسئوليات يمكن لك الإشراف عليها. وبمجرد أن يكونوا على استعداد، مكّنهم للتصرف بأنفسهم.

٨. **امزج الجوانب الناعمة والصلبة للتنمية:** يجب على قادة المستوى ٤ أن يتعاملوا مع أمور الأفراد وأمور العمل معًا، ويجب أن تكون لديك القدرة على التعامل مع كلا الأمرين بكفاءة. هذا فن. بينما تعمل على تنمية الأفراد، اتبع منهجًا علائقيًا، تقييمهم وإضافة قيمة لهم. في الوقت نفسه، افعل ما يلزم لتحقيق أرباح جيدة. اكتب الفلسفة التي ستساعدك على فعل الاثنين معًا، اكتب أولوياتك ورتبها حسب الأولية لتكون دليلًا لك.

٩. **احمل على عاتقك مسئولية تحفيز الآخرين:** في حين أنه من الواجب على الأفراد الذين تنميهم أن يكون لديهم دافع ذاتي، فمن الواجب أيضًا أن يبعث القادة الحماس وأن يلهموا الآخرين لتحقيق الأهداف. عندما تعمل على تنمية الأفراد، ابذل أقصى ما في وسعك لتقديم عملية جاذبة عاطفيًا تشجع أولئك الذين ترشدهم على القيام بالمخاطرات والاستمتاع بتجاربهم. عدد كبير جدًا من القادة بعيد عن هذا الأمر. لديهم عقلية "واجهت ذلك الموقف وفعلت ذلك من قبل" التي تنفر، ولا تجذب. في المقابل، إذا كانت لديك طريقة تفكير "واجهت هذا وأحببته"، فسينجذب الأفراد إليك وسيرغبون في بذل أقصى ما في وسعهم عندما يتعاملون معك.

١٠. **كن لطيف المعشر كقائد، ونموذجًا يحتذى به، ومرشدًا:** الباب المفتوح والقلب المفتوح يدعوان الأفراد للدخول في حياة القائد. يأتي هذا الانفتاح فقط عندما يبادر بفعله ويتحمل مسئولية ذلك. أنا أشجعك على تحمل تلك المسئولية، لأنك عندما تفعل ذلك، ستنشئ رابطًا خاصًا مع الأفراد الذين معك. الانفتاح، والتواضع، والشفافية هي دائمًا صفات جذابة. هذه المميزات تمنح الآخرين الإذن لطرح الأسئلة، والقيام بالمخاطرات، وأن يكونوا على طبيعتهم. وهذا يرتقي بتنمية القيادة إلى مستوى آخر جديد.

المستوى ٥:
القمة

أكبر إنجاز للقيادة هو تنمية القادة الآخرين ليصلوا إلى المستوى ٤

٥
القمة
الاحترام
يتبعك الآخرون بسبب ما أنت عليه وما تمثله.

٤
تنمية الأفراد
تجديد الإنتاج
يتبعك الآخرون بسبب ما فعلته من أجلهم.

٣
الإنتاجية
النتائج
يتبعك الآخرون بسبب ما حققته للمنظمة.

٢
القبول
العلاقات
يتبعك الآخرون لأنهم يريدون ذلك.

١
المنصب
الحقوق
يتبعك الآخرون لأنهم ملزمون بذلك.

نادر هو القائد الذي يصل إلى المستوى ٥: القمة. القيادة في هذا المستوى ليست فقط ذروة القيادة الناجحة في المستويات الأربعة الأخرى، ولكنها تتطلب أيضًا درجة عالية من المهارة وقدرًا من القدرة الفطرية على القيادة. يتطلب الأمر الكثير لكي تكون قادرًا على تنمية قادة آخرين حتى يصلوا إلى المستوى ٤؛ هذا هو ما يفعله القادة في المستوى ٥. من يصل إلى المستوى ٥ هو شخص قد مارس القيادة بشكل ناجح ولمدة طويلة، حتى إنّه يترك إرثًا قياديًا في المنظمات التي يخدم بها.

> من يصل إلى المستوى ٥ هو شخص قد مارس القيادة بشكل ناجح ولمدة طويلة، حتى إنه يترك إرثًا قياديًا في المنظمات التي يخدم بها.

قادة القمة يتميزون عن أي أحد آخر. هم في درجة أعلى بمراحل، وهم يصحبون النجاح معهم أينما حلوا. ترتقي القيادة في هذا المستوى بالمنظمة بأكملها وتبني بيئة تُفيد كل من فيها، وتساهم في نجاحهم. يمتلك قادة المستوى ٥ غالبًا تأثيرًا يتجاوز المنظمة والمجال الذي يعمل به القائد.

معظم القادة الذين يصلون إلى القمة يصلون إلى هذا المستوى في وقت لاحق من حياتهم المهنية. لكن مستوى القمة ليس مكانًا للراحة ليتوقف عنده القادة ويتأملون النجاح. هو مستوى للإعداد، حيث يترك فيه القادة أعظم أثر في حياتهم. ذلك هو السبب في أنه ينبغي على القادة الذين يصلون إلى القمة أن يستفيدوا منها بأقصى ما بإمكانهم. بالامتنان والتواضع، يجب عليهم رفع كثير من القادة قدر ما استطاعوا، ومواجهة الكثير من التحديات العظيمة قدر المستطاع، وأن يوسعوا مجال تأثيرهم لإحداث فرق إيجابي يتخطى حدود منظمتهم والمجال الذي يعملون به.

إيجابيات القمة

تأثيرك تخطّى حدود متناول يدك ووقتك

عندما كتبت عن المستوى ١، أخبرتك أنه عندما تصعد المستويات الخمسة للقيادة، ستستمر الجوانب الإيجابية في الازدياد في حين ستقل الجوانب السلبية. ومع ذلك، لا يتّبع المستوى ٥ هذا النمط. في مستوى القمة، أرى فقط ثلاثة جوانب إيجابية. وعلى الرغم من قلتهم، فإنّ كلًا منها يحمل وزنًا هائلًا وتأثيرًا عظيمًا.

١ . قيادة القمة تصنع منظمة من المستوى ٥

يبدو أن كثيرًا من المنظمات تكافح للحفاظ على وجودها. تعمل منظمات أخرى جاهدة لشق طريقها ببطء نحو النمو أو زيادة الأرباح. في الوقت نفسه، تعلو بعض المنظمات فوق الباقي ويبدو أنها تعمل بمستوى عالٍ استثنائي. ما السر وراءهم؟ القيادة. فالمنظمات العظيمة لديها قادة عظماء، وأفضل المنظمات التي تعمل بأعلى الإمكانيات -منظمات المستوى ٥- تصبح على ما هي عليه، لأنه يقودها قادة من المستوى ٥.

قُدّمت شركة جنرال إلكتريك كشركة نموذجية لعقود. وذكرتها مجلة فورتشن عامًا بعد عام كواحدة من أعلى عشر منظمات في القيادة. لماذا؟ لأن جاك ويلش كان يديرها لسنوات عديدة، وهو قائد من المستوى ٥، وكان تركيزه منصبًا على تنمية قادة آخرين ليصبحوا قادة مستوى ٤، القادة الذين يعدّون قادة آخرين.

ولأن قادة المستوى ٥ يمكّنون الكثير من الأفراد للقيادة على نطاق أوسع، فهم يرفعون سقف القيادة لكل شخص في المنظمة. ولأنهم يُعدّون الكثير من القادة ومستمرون في فعل ذلك خلال الرحلة الطويلة لمسيرتهم المهنية، فقد تحولت المنظمة إلى عقلية الوفرة. يتلقى الأفراد في المنظمة العديد من الفرص، وهم يتوقعون أن يستمروا في تلقيها. مع نمو كل قائد والسعي وراء كل فرصة، تصبح المنظمة أقوى وأقوى بشكل مستمر. ومع مرور الوقت، تصبح القيادة جزءًا من جيناتهم. وحتى عندما يستقيل قائد أو يتقاعد، فإنّ هناك العديد من القادة مستعدون وقادرون على أن يحلوا مكانهم، لأن منظمات المستوى ٥ لديها خط إمداد من القادة الذين تم إعدادهم.

ولأن قادة المستوى ٥ شقوا طريقهم صعودًا عبر كل مستوى للوصول إلى موضع القمة، فإنّهم يعرفون ويمارسون القيادة على مستوى عالٍ. وقد خبروا تحولات من نوع ما مع كل انتقال من مستوى لآخر، ونتيجة ذلك فإنّ لديهم المعرفة التي تساعدهم على إدراك أين يقف القادة الآخرون في العملية، وأن يساعدوا هؤلاء القادة على تجاوز مختلف التغيرات المطلوبة للترقي إلى المستوى التالي.

٢. قيادة القمة تترك إرثًا في المنظمة

يرغب قادة المستوى ٥ في فعل أكثر من مجرد إدارة المنظمة جيدًا. هم يريدون أن يحققوا أكثر من مجرد النجاح. يريدون أن يتركوا إرثًا. كان الصحفي والتر ليبمان محقًا عندما قال: "الاختبار النهائي الذي يواجهه القائد هو أن يترك وراءه أثرًا في الرجال الآخرين متمثلًا في القناعات والإرادة في المتابعة والاستمرار". إذا وصلت إلى مستوى القمة في القيادة، فلديك الفرصة في أن تُحدث أثرًا يتجاوز مدة خدمتك أو ربما يتجاوز حياتك نفسها. ويتحقق ذلك بتنميتك لجيل من القادة *والذي بدوره يطور الجيل التالي من القادة.*

> "الاختبار النهائي الذي يواجهه القائد هو أن يترك وراءه أثرًا في الرجال الآخرين متمثلًا في القناعات والإرادة في المتابعة والاستمرار".
> — والتر ليبمان

يُقيم أداء قادة المستوى ٥ بمستوى جودة أداء القادة الذين يطورونهم، وليس بمستوى جودة أدائهم في القيادة. لذلك يتغير منهجهم في القيادة تبعًا لذلك. فهم ذلك لاري بوسيدي، الرئيس التنفيذي السابق لشركة AliedSignal، عندما سأل:

> كيف هو أدائي كقائد؟ الإجابة هي كيف هو أداء الأفراد الذين تقودهم. هل هم يتعلمون؟ هل يديرون الصراع؟ هل يبدءون التغيير؟ لن تتذكر عندما تتقاعد ماذا فعلت في الربع الأول من عام ١٩٩٤ . . . . ما ستتذكره هو عدد الأفراد الذين قمت بتنميتهم.

ليس ذلك فحسب، ستتذكر كيف قمت بتنميتهم بشكل جيد، وكيف كان بإمكانهم المتابعة بكفاءة بعد عدم استمرارك في القيادة. في منظمات المستوى ٥، عندما يستقيل القائد الأعلى، هناك عادة الكثير من القادة المستعدين للترقي وتولي المنصب. وتحظى المنظمة باستمرارية لا تألفها المنظمات الأخرى التي لديها قادة أقل.

٣. قيادة القمة توفر منصة ممتدة للقيادة

في أمريكا، نحن نؤمن بأن التحدث حق مكفول لكل فرد. لكن حتى في مجتمع حر، يجب أن تكسب الحق في أن يُنصت إليك. أدى قادة المستوى ٥ ما عليهم واستحقوا هذا الحق. ولأنهم يقودون بشكل جيد ويطورون آخرين ليحذوا حذوهم، فإنّ تأثيرهم يمتد إلى ما بعد فترة تواجدهم. يسمع عنهم الأفراد خارج نطاق تأثيرهم المباشر ويلجئون لهم طلبًا للمشورة. قادة المستوى ٥ لديهم القدرة على التحدث بثقة خارج صناعتهم أو مجال خبرتهم. يحترمهم الأفراد لشخصهم وما يمثلونه. مما يمنحهم منصة أكبر وتأثيرًا ممتدًا. هم لديهم الفرصة غالبًا لترك تأثير أوسع

على المجتمع أو رفع قضية القيادة، وإعادة تعريفها، ومنح عصارة تجاربهم للجيل القادم من القادة.

> في أمريكا، نحن نؤمن بأن التحدث حق مكفول لكل فرد. لكن حتى في مجتمع حر، يجب أن تكسب الحق في أن ينصت إليك.

فكر في القادة العظماء في كل من الحكومة، والعمل التجاري، والتعليم، والدين. يتجاوز تأثيرهم المنظمات التي قادوها بمراحل. تأثير نيلسون مانديلا لا يحده إلا القليل. يحترمه الجميع. لم يعد جاك ويلش قائدًا لشركة جنرال إلكتريك، ولكن نصائحه في القيادة مطلوبة عالميًا. لعقود كان رؤساء الولايات المتحدة يطلبون مشورة بيلي جراهام. إنّ تأثيرهم ممتد وسمعتهم أسطورية.

مع هذا التأثير الممتد تأتي مسئولية أن يكون هذا التأثير مصحوبًا بالنزاهة. يدرك قادة المستوى ٥ أن أعلى منصب في القيادة ليس مكانًا ليخدمك فيه الآخرون، ولكن لكي تقوم أنت بخدمتهم. إنّه ليس مكانًا للأخذ، ولكنه مكان للعطاء.

رأيت أنا ومارجريت دليلًا على مثل تلك الإدارة عندما زرنا متحف نوبل في ستوكهولم، السويد. أخبرنا مرشدنا قصصًا عن رجال عظماء ونساء عظيمات؛ والذين جعلوا عالمنا مكانًا أفضل للعيش. كان ألبرت أينشتاين أحد الذين نالوا جائزة نوبل. والذي قال في إحدى المرات:

> غريب هو حالنا هنا على هذه الأرض. يأتي كل واحد منا في زيارة قصيرة، ولا يعلم السبب، ولكن أحيانًا يمكن التكهن بالسبب. فمن ناحية الحياة اليومية، هناك شيء واحد نعرفه: أن الإنسان موجود من أجل البشر الآخرين؛ وأولهم هؤلاء الذين تعتمد سعادتنا على بسمتهم وسعادتهم، وأيضًا على الأرواح الكثيرة التي لا نعرفها؛ والتي ترتبط أقدارنا بهم برابطة من المشاركة الوجدانية. أدرك في أحيان كثيرة كم تستند حياتي الخارجية والداخلية إلى أعمال زملائي، سواء الأحياء منهم أم الأموات، وأني يجب أن أعمل باجتهاد حتى أعطي في المقابل قدر ما أخذت.

ذاع صيت أينشتاين متجاوزًا الوسط الأكاديمي ومجال الفيزياء. واستمر تأثيره لفترة طويلة بعد وفاته. هذا هو ما يحدث مع القادة والمفكرين ممن هم على مستواه. هذا هو ما يحدث مع القادة الذين ينجحون في الوصول إلى القمة.

يمكن لرحلة القيادة أن تصطحب الأفراد خلال عملية مستمرة مدى الحياة تمر بثلاث مراحل: *التعلم، الأخذ، العطاء*. يواجه الأفراد الذين في بداية الرحلة ومُنحوا منصبًا قياديًا قرارًا. هل سيتعلمون الآن كيف يقودون بشكل أفضل، أم هل سيعتمدون على منصبهم، ويحمون مركزهم، ويمارسون لعبة ملك التلّة للحفاظ على ما حصلوا عليه؟ أولئك الذين يختارون أن يتعلموا يدخلون في مرحلة *التعلم* ويبدءون في صعود مراحل القيادة ببطء. عادة، عندما يصلون إلى مستوى الإنتاجية، فإنّهم يبدءون في الحصول على التقدير ومكافآت القيادة. عندها يدخل معظم القادة في مرحلة *الأخذ*. يرضى كثيرون بالبقاء في تلك المرحلة. فهم قد صعدوا سلم الترقيات في المنظمة، وحازوا احترام زملائهم، وكسبوا معاشًا جيدًا. وحدهم القادة الذين قرروا أن يردوا الجميل للآخرين، وأن ينمّوا القادة هم من يدخلون مرحلة *العطاء*. القادة الذين يكرسون أنفسهم لتنمية المزيد من القادة ويغرقون أنفسهم في هذه المهمة، ويبذلون أفضل ما في جهدهم ومواردهم لإعداد قادة آخرين، هم الوحيدون الذين لديهم الفرصة للصعود إلى القمة.

مهما كان موضعك في رحلتك للقيادة، فأنا أشجعك على التعلم قدر استطاعتك، وأن تواصل التعلم. وعندما تصل إلى مرحلة الأخذ، لا تتوقف هناك. لا تقد الآخرين لمصلحتك الشخصية فقط. ابدأ في إعطاء الآخرين وتعليمهم كيفية القيادة حتى يمكنك أن تدخل في مرحلة العطاء. افعل ذلك لفترة كافية وبطريقة جيدة بالقدر الكافي، وستمنح نفسك فرصة للوصول إلى المستوى ٥ والتمتع بجوانبه الإيجابية.

سلبيات القمة
قد تبدأ في الاعتقاد أن العالم كله يدور حولك

كل مستوى في القيادة له جوانبه السلبية. هذا المستوى ليس استثناءً. ولكن ها هي الأنباء الجيدة: قليل هم القادة الذين يقعون ضحية الجوانب السلبية لمستوى القمة مقارنة بأي مستوى آخر. لماذا؟ لأنه من الصعب الوصول إلى القمة دون قدر كبير من النضج. كل درس يتعلمه القادة في المستويات السابقة يصبح كابحًا يساعدهم على ألا يحيدوا عن المسار. وبالرغم من ذلك، ها هي الأنباء السيئة. أولئك الذين هم عرضة للتأثر بالسلبيات في مستوى القمة يقعون وقوعًا بالغًا. يمكنهم أن يتسببوا في فشل كل ما أنجزوه حتى هذه المرحلة.

ها هي الأمور السلبية الثلاثة التي يجب أن تحذر منها إذا وصلت إلى القمة:

١ . التواجد على القمة قد يجعلك تعتقد أنك وصلت

إنّها لمفارقة، ولكن من أكبر المخاطر التي تحيق بقادة مستوى القمة في أعلى القيادة تتشابه مع إحدى السلبيات التي يواجهها قادة المنصب في أسفل القيادة: الاعتقاد بأنهم وصلوا. إذا أقبلت على القيادة بعقلية الوجهة، وحملتها معك في صعودك خلال المستويات الخمسة للقيادة، هنا يمكنك أن تعتقد أن

إنّها لمفارقة، ولكن واحد من أكبر المخاطر التي تحيق بقادة مستوى القمة في أعلى القيادة يتشابه مع إحدى السلبيات التي يواجهها قادة المنصب في أسفل القيادة: الاعتقاد بأنهم وصلوا.

القمة هي مكان للراحة، وتنشق الأزهار، وتحقيق أقصى استفادة من امتيازاتك. إذا كانت تلك عقليتك، فاحذر!

كتب جيم كولينز في كتابه How the Mighty Fall أن أولئك الذين يقعون لديهم غالبًا عقلية الأحقية، مدعومة بالعجرفة. وكتب التالي عن مثل هؤلاء القادة: "يُعتبر النجاح 'كحق' بدلًا من أمر عارض، أو عابر، أو حتى تم تحقيقه بالكد ومواجهة الصعاب الهائلة؛ يبدأ الأفراد في الاعتقاد بأن النجاح سيستمر بغض النظر عما ستقرر المنظمة فعله، أو عدم فعله".

تحدث قرارات القائد دائمًا تأثيرًا؛ للأفضل أو للأسوأ. القادة الذين وصلوا إلى قمة مهنتهم أو منظمتهم لا يمكن أن يعتبروا أي أمر مسلمًا به. مهما كان أداؤهم جيدًا في الماضي، هم ما زالوا في حاجة لأن يضعوا الخطط، وموازنة القرارات، والتخطيط، والتنفيذ على أعلى مستوى من الأداء. يمكن أن يتغلب الزخم على كثير من المشكلات، ولكن حتى الزخم الكبير لا يمكنه أن يعوض بشكل مستمر عن الإهمال أو العجرفة أو الغباء.

ويجب عليهم أيضًا ألا يعتبروا المنظمة كأنها ملكية خاصة لهم - حتى ولو كانت ملكيتهم الخاصة. كل منظمة يعمل بها أشخاص هي أمانة. إذا كنت القائد، لا يمكنك أن تتخذ القرارات واضعًا نفسك ومصالحك الشخصية فحسب في الاعتبار. من أُعطي الكثير، مُطالب برد الكثير.

الأفراد الذين يصلون إلى قمة مجالهم هم في خطر من الاعتقاد أنه ليس هناك أمر آخر لتعلمه. إذا حدث ذلك لك، فتلك بداية النهاية. لكي يكون القادة فعّالين، عليهم أن يكونوا طالبي علم على الدوام. لا يمكنك أن تصل أبدًا، يمكنك فقط أن تبذل أقصى ما في وسعك لتصبح أفضل. هذه هي العقلية التي يجب أن تتخذها في كل يوم في قيادتك. إذا انتهيت من التعلم، فلقد انتهيت.

إذا انتهيت من التعلم، فلقد انتهيت.

٢ . التواجد على القمة قد يؤدي بك إلى تصديق ما يقوله عنك المحيطون

ليست هناك أمور أكثر سخافة من القادة الذين يبالغون في تقدير أنفسهم ويبدءون في الاعتقاد أنهم هدية الله للآخرين. مع ذلك يحدث هذا الأمر باستمرار، فالتاريخ مليء بقصص الأفراد الذين انجرفوا بتأثير سلطتهم ومنصبهم.

جوستافوس أدولفوس ملك السويد هو مثال لمثل ذلك القائد. كان مشهورًا بأنه قائد عسكري لامع، وأثناء حكمه عمل على رفع السويد من قوة صغرى إلى قوة عظمى في أوروبا، وأعلن ما عرف آنذاك بالعصر الذهبي للسويد. ولكن مثل كثير من القادة الأقوياء، بدأ في الاعتقاد بأن كل ما يريده سينجح تلقائيًا.

عندما حارب الملك في حرب الثلاثين عامًا، أراد أن يحكم منطقة بحر البلطيق. لفعل ذلك، كان مصممًا على بناء سفينة تفوق السفن الأخرى في الجمال والحجم. وحدد القياسات والتسليح الخاص بالسفينة، بالرغم من عدم وجود خبرة بحرية لديه، وسلمها لبناة السفينة. كُتبت الكلمات التالية بمناسبة هذا المشروع: "ليس هناك أمر أكثر تأثيرًا وتفانيًا تمجيدًا لجلالته من أن تُزيّن سفينته بأروع الزخارف التي حظيت بها أي سفينة في المحيط على الإطلاق".

أُطلق على السفينة اسم فاسا Vasa، تيمنًا باسم المنزل الملكي الخاص بالملك. وعندما اشتعلت الحرب، أصبح الملك متلهفًا لبدء إطلاق السفينة. أُجريت اختبارات للتأكد من ثباتها، لكن الملك لم يكن ليتسامح في أي تأخير. لذا في ١٠ أغسطس، عام ١٦٢٨، انطلقت السفينة فاسا في رحلتها الأولى. وقد شاهدها الآلاف بينما تبحر ببطء تاركة المرفأ باستوكهولم. ولكن بمجرد أن عصفت الرياح بالسفينة، بدأت في الترنّح. انقلبت السفينة، وامتلأت بالمياه، وغرقت على بعد بضع مئات من الأقدام من الشاطئ وأقل من ميل عما بدأت! من الواضح أن ثقة الملك لم تكن كافية لبقاء حلمه طافيًا.

إذا بدأ القائد في أي وقت في تصديق ما يقوله عنه المحيطون، فقد وقع في مأزق. عندما يرتقي الأفراد إلى مستوى عالٍ في مهنتهم، فإنّ نوعًا من الأساطير

تُنسج حولهم. ويصبح لهم شأن عظيم في تفكير الآخرين. يكون الأمر مبالغًا فيه في كثير من الأحيان. قادة المستوى ٥ ليسوا بالقدر نفسه من جودة الأداء الذي يُثني به عليهم الآخرون. وليس هناك قادة -مهما كانت المدة التي قادوا فيها أو مهما كان مستوى جودة قيادتهم- فوق قوانين القيادة. فالقوانين كالجاذبية. تنطبق عليك، سواء اعتقدت بها أم لم تعتقد.

إذا أصبحت قائدًا من المستوى ٥، فلا تنسَ أبدًا أنك مثل أي شخص آخر، بدأت من الأسفل كقائد منصب. كان عليك أن تعمل لبناء العلاقات. وكان عليك أن تبرهن عن مستوى إنتاجيتك. ولم يتحقق الاستثمار في حياة الآخرين إلا ببذل الجهد. كن واثقًا بنفسك، ولكن كن أيضًا متواضعًا. إذا أصبحت ناجحًا، فإنّ ذلك حدث فقط بفضل مساعدة كثير من الآخرين لك على طول الطريق.

٣. التواجد على القمة قد يجعلك تفقد التركيز

عندما يصل القادة إلى المستوى ٥، فإنّ عدد الفرص التي يحصلون عليها يصبح غير عادي. يريد كل شخص أن يسمع ما لدى مثل هؤلاء القادة ليقولوه. ولكن كثيرًا من هذه الفرص ما هي إلا التهاء. فهي لن تساعد منظمة القائد أو قضيته.

شرح جيم كولينز في كتابه Good to Great كيف يمكن لهذا أن يحدث. المثال الذي يضربه هو عن لي لاكوكا، رئيس مجلس إدارة شركة كرايسلر السابق، إذ كتب:

> لي لاكوكا، على سبيل المثال، أنقذ شركة كرايسلر من الوقوف على شفا كارثة، محدثًا أحد أشهر (وعن جدارة) التحولات في تاريخ العمل التجاري الأمريكي. ارتفعت أسهم شركة كرايسلر بمقدار ٢,٩ من قيمتها السوقية في منتصف فترة تولي لاكوكا لمنصبه. لكنه، بعد ذلك، حوّل تركيزه ليجعل من نفسه أحد أشهر الرؤساء التنفيذيين في تاريخ العمل التجاري الأمريكي. سجلت صحيفتا Investor's Business Daily و Wall Street Journal كيف كان لاكوكا يظهر بانتظام في البرامج الحوارية مثل Today و Larry King Live، وظهر شخصيًا في أكثر من ثمانين إعلانًا تجاريًا، ولاحت له فكرة الترشح لمنصب رئيس الولايات المتحدة الأمريكية

(وقد قال في وقت ما: "إن إدارة كرايسلر مهمة أكبر من إدارة البلاد... يمكنني أن أرفع الاقتصاد الوطني في ستة أشهر")، وروّج لسيرته الذاتية بشكل واسع. بيع من الكتاب، Lacocca، سبعة ملايين نسخة وأصبح مشهورًا مثل نجوم الروك.... ارتفعت أسهم لاكوكا الشخصية وحلقت عاليًا، ولكن في النصف الثاني من فترة توليه، انخفضت أسهم شركة كرايسلر بنسبة ٣١ في المائة عن السوق العام.[1]

إذا أراد القادة الذين وصلوا إلى القمة أن يستفيدوا أقصى استفادة من وقتهم هناك، يجب أن يبقوا تركيزهم على رؤيتهم وهدفهم، وأن يستمروا في القيادة على أعلى مستوى.

أنا آسف لاعترافي أني أحيانًا كنت أفقد تركيزي في عملي بالقيادة. حدث ذلك معي في منظمة إيكويب منذ سنوات عديدة. أثناء الثماني سنوات الأولى من قيام الشركة، ركزنا على تدريب مليون قائد على مستوى العالم. وأطلقنا عليه اسم انتداب المليون قائد. لقد استرعى اهتمامنا الكامل، ووضعنا كل مواردنا لتحقيق هذا الأمر. عندما وصلنا إلى هدفنا، احتفلنا به، وأعطيت خاتمًا لكل موظف، ومدرب قيادة، ومتبرع كبير تقديرًا لمساعدتهم. لكن بعد ذلك، فقدنا التركيز. استمررنا في تدريب القادة، ولكننا تعرضنا لخيبة أمل. لم أركز على هدف جديد، وبالتالي لم يركز فريقي أيضًا. كان ذلك خطأ كبيرًا، ومعنى ذلك أننا لم نستخدم الزخم الذي أوجدناه للاستمرار في التحرك إلى الأمام على وتيرة خطانا السابقة. الأخبار الجيدة هي أن قادة إيكويب اجتمعوا معًا، وحددوا الهدف الكبير التالي، وأعادوا تركيز طاقاتنا من جديد لتحقيق ذلك الهدف.

مهما كان موقعك في رحلتك للقيادة، لا تنسَ أبدًا أن ما أوصلك إلى ما أنت عليه الآن لن يوصلك إلى المستوى التالي.

مهما كان موقعك في رحلتك للقيادة، لا تنسَ أبدًا أن ما أوصلك إلى ما أنت عليه الآن لن يوصلك إلى المستوى التالي. تتطلب كل خطوة للأمام التركيز والاستعداد للاستمرار في التعلم، والتكيّف، ووضع الاستراتيجيات، والعمل. لن تبقى على القمة من دون التركيز، والتواضع، والعمل الجاد.

أفضل سلوكيات المستوى ٥

كيف تستخدم القمة كقاعدة لفعل شيء أهم من ذاتك

يجب أن يكون الشغل الشاغل للقيادة هو الآخرون، وليس القائد. وهذا ينطبق على أي مستوى للقيادة، وهو مهم في المستوى ٥، خصوصًا لأن حمل الأفراد على الاتّباع بسبب الاحترام الكبير هو قمة القيادة. قادة القمة لديهم الكثير من القدرات، وهم بحاجة إلى أن يحسنوا استغلالها بينما هم على القمة لتحقيق ما هو أبعد من نفع أنفسهم. ها هي مقترحاتي:

١ . اترك مجالًا للآخرين على القمة

من أهم الأمور التي يمكن لأي قائد في المستوى ٥ أن يفعلها هو أن يترك مجالًا للقادة الآخرين على القمة. يهدف معظم القادة إلى حشد *الأتباع*. لكن حشد الأتباع لا يترك مجالًا للقادة الآخرين. بصفتك قائدًا على القمة، يجب أن توجد هذا المجال. ويبدأ هذا الأمر من المستوى ٤ عندما تبدأ في تنمية القادة. إذا فعلت ذلك باستمرار ودعّمت القادة المميزين متى أمكنك ذلك، فقد أنشأت دائرة من التغيير الإيجابي في المنظمة الذي ينشئ مجالًا أكبر للقادة. قد يبدو هذا الأمر منافيًا للمنطق. أليس وجود كثير من القادة لا يترك مجالًا كبيرًا لقادة آخرين؟ لا ليس كذلك. وها هي الأسباب: عندما تنمّي قائدًا؛ والذي بدوره ينمي قادة آخرين، فأنت توجد مجالًا أوسع في القمة لأنك

تزيد من حجم وقوة المنظمة بأكملها. في كل مرة تنمّي فيها قادة مميزين، وتساعد على إيجاد مجال لهم للقيادة وإحداث تأثير، فإنّهم يجذبون أشخاصًا مميزين بشكل أكبر. ونتيجة ذلك، تكبر المنظمة (وكذلك إمكانياتها) وتحتاج إلى المزيد من القادة المميزين. تنشئ هذه العملية دائرة من التوسعات ونوعًا من الزخم المتجه نحو القمة للقادة الآخرين؛ والذي يساعد على دفع المنظمة إلى الأمام.

تنمية القادة من مستوى القمة تتطلب مهارة كبيرة ومقصدًا عظيمًا. فليس من السهل تنمية القادة. بل يعتبر الأمر أكثر صعوبة في حالة تنمية القادة الذين سيكرّسون أنفسهم لتنمية قادة آخرين وليس مجرد القيادة فقط. عندما عقدت مقارنة بين القادة الذين لديهم أتباع فقط والقادة الذين ينمّون قادة، بدأت ألاحظ بعض الاختلافات الدقيقة ولكن الواضحة. ها هي الصفات التي تميز قائد المستوى ٥ الذي ينمّي القادة:

رغبة القائد ــ أن يكونوا ناجحين بدلًا من أن يكونوا في حاجة إليه

في بداية مسيرتي المهنية في القيادة أحببت أن يكون الأفراد بحاجة لي. وكان الأمر كالموسيقى لأذني عندما كانوا يقولون لي ذلك. أحببت سماع أمور مثل: "لم نستطع تنفيذها من دونك. ماذا كنا سنفعل إذا لم تكن موجودًا؟ أنت القائد الوحيد الذي يتفهمنا حقًا". للأسف، صدقت ذلك!

في الحقيقة لا يوجد أي شخص لا يمكن الاستغناء عنه. والأسوأ من ذلك، فإنّ السماح للأشخاص بأن يكونوا اعتماديين لا يفيد في شيء أكثر من إرضاء غرور القائد. هذا أسلوب قيادة محدود قصير المدى.

الخطوة الأولى في تنمية الآخرين هي الرغبة في تنمية الآخرين حتى يمكنهم النجاح من دون مساعدتك. لاحظ فريد إيه. مانسك الابن، المؤلف في مجال القيادة والمدير السابق بشركة فيديكس: "القائد الأعلى هو القائد الذي لديه الرغبة في تنمية الآخرين حتى يصلوا في نهاية الأمر إلى أن يفوقوه معرفة وقدرة". على مستوى القمة، يجب أن يكون ذلك هدفك دائمًا.

> "القائد الأعلى هو القائد الذي لديه الرغبة في تنمية الآخرين حتى يصلوا في نهاية الأمر إلى أن يفوقوه معرفة وقدرة".
> ــ *فريد إيه. مانسك*

تركيز القائد ــ التركيز على نقاط القوة لدى الأفراد بدلًا من نقاط الضعف

ينتهج بعض القادة نهجًا إرشاديًا في تنمية الأفراد. وأعني بذلك أنهم يركزون على ما يفعله الأفراد بنحو سيئ أو خاطئ. ويركزون اهتمامهم على مساعدتهم على تصحيح أدائهم في تلك المجالات. في الحقيقة، عندما بدأت مسيرتي المهنية، قضيت وقتًا كثيرًا في إرشاد الآخرين. ولكن ما أحبطني للغاية، أني لم أرَ تحسنًا كبيرًا في الأفراد الذين عملت معهم. لكي أكون منصفًا، لم أكن مرشدًا جيدًا في الحقيقة. ولكني أيضًا مررت بلحظة اكتشاف للحقيقة عندما عرفت السبب الحقيقي في عدم حدوث أي تحسن، فقد كنت أركز على نقاط الضعف في الآخرين. وليس هذا أبدًا أسلوبًا لتنمية الأفراد.

إذا أردت تنمية الآخرين، يجب أن تساعدهم على اكتشاف نقاط قوتهم والاستناد إليها. وهي المجالات التي يملك الأفراد فيها أكبر الإمكانيات التي يمكن تنميتها. فمساعدتهم على تنمية نقاط قوتهم هي السبيل الوحيد لمساعدة القادة على أن يصبحوا ذوي كفاءة بمستوى عالمي.

توجه القائد ــ التخلي عن السلطة بدلًا من احتكارها

هل لعبت لعبة اتبع القائد عندما كنت طفلًا؟ كان هدف اللعبة هو التمسك بمكانك في المقدمة لأطول مدة ممكنة. الطفل الرابح هو الأكثر جرأة في محاولة فعل شيء لا يمكن لأحد تقليده. كقائد من المستوى ٥، يجب أن تكون جريئًا في تسليم السلطة لقادة آخرين كما كنت جريئًا في التمسك بها عندما كنت طفلًا. هذا يتطلب توجه الوفرة، عندما تكون طريقة تفكيرك هي "فلنقد معًا". فلا بدّ أن تصبح قائدًا مانحًا للسلطة ذا مستوى عالمي. وكما أكّد لين جوي ماكفارلاند في كتابه بعنوان 21st Century Leadership: Dialogue with

> "يتحول نموذج قيادة التمكين من سلطة المنصب إلى سلطة الأفراد، حيث يمنح جميع الأفراد أدوارًا قيادية حتى يمكنهم أن يشاركوا بأقصى إمكاناتهم"
>
> ــ لين جوي ماكفارلاند

100 Top leaders: "يتحول نموذج قيادة التمكين من 'سلطة المنصب' إلى 'سلطة الأفراد'، حيث يُمنح جميع الأفراد أدوارًا قيادية حتى يمكنهم أن يشاركوا بأقصى إمكانياتهم".

رؤية القائد ـ رؤية القادة المحتملين كما يمكن لهم أن يكونوا وليس كما هم الآن

أحد المفاتيح الرئيسية في تنمية القادة -في أي مستوى- هو رؤية الأفراد ليس كما يبدون الآن أو كما يراهم الآخرون، لكن كما يمكن أن يكونوا عليه. المشاركة في غلق الفجوة بين المستوى الحالي للشخص والاستفادة القصوى من إمكانياته هي الأمر الذي يشجع قادة المستوى ٥ على إعداد قادة آخرين وترقيتهم إلى المستوى ٤. رؤية الوضع الحالي تتطلب القليل من المهارة. رؤية الوضع المحتمل -والمساعدة على تحقيقه في الواقع- تتطلب رؤية، وخيالًا، ومهارة، والتزامًا. هذا هو ما يجب على قائد القمة تقديمه.

تأثير القائد ـ معرفة أن الأمر يتطلب قائدًا من المستوى ٥ لتنمية قائد من المستوى ٤

قيادة وتنمية القادة أمر ليس سهلًا. يتبع القادة ذوو الإمكانيات العالية القادة الذين يفوقونهم فقط، في القدرة، والخبرة، أو كلتيهما. فالشخص رقم ٩ في القيادة لن يتبع رقم ٥. لذلك السبب، لا يمكن لقادة القمة أن يوكل مهمة تنمية قيادة القادة المحتملين إلى آخرين أقل موهبة من هؤلاء الذين يتم توجيههم. ببساطة هذا الأمر لا ينجح. إذا كان هناك قادة محتملون في منظمتك في المستوى ٤ أو ٥، وكنت أنت قائد مستوى ٥، يجب أن تكرس الوقت والجهد لإرشادهم. وإلّا سيذهبون إلى مكان آخر ليجدوا قائد مستوى ٥ يرغب في توجيههم. لن يبقى أفضل القادة المحتملين في المنظمة إلا إذا ذهبت إليهم حيث كانوا، وبسطت إليهم يدك، وساعدتهم على الصعود إلى مستواك.

٢. توجيه قادة المستوى ٥ المحتملين باستمرار

لقد درّست وكتبت في مجال القيادة لمدة ثلاثة عقود ونصف، ولقد شرفت في هذه الفترة بالعمل مع كثير من المنظمات. تميزت كل واحدة منها في متطلباتها، واحتياجاتها، وظروفها عن الأخرى. ومع ذلك، كان لديهم جميعًا أمر واحد مشترك. كانوا في حاجة إلى مزيد من القادة والأفضل منهم! لم يقل أحد ذات مرة في أي منظمة: "لدينا قادة كثيرون للغاية. والقادة لدينا أفضل مما نريد. هل يمكنك أن تساعدنا في التخلص من بعضهم؟".

حضرت مؤخرًا مقابلة بين صديقي بيل هايبلس وجاك ويلش الرئيس التنفيذي السابق لشركة جنرال إلكتريك. كان بيل يسأل ويلش أسئلة عن تسليم المنصب (وهو موضوع سأشرحه تحديدًا بعد لحظة). قال ويلش إنه قبل رحيله عن جنرال إلكتريك بسنوات قليلة، جهّز قائمة بالخلفاء المحتملين. ضمت القائمة ثلاثة تصنيفات: القادة المميزون، والقادة ذوو الإمكانيات، والقادة ذوو الاحتمالات البعيدة، وذكر أسماء أشخاص كثيرين.

بينما كان يتحدث، بدأت في التعجب كيف يمكنه أن يختار من القادة المميزين، ولكن قبل أن أتمادى بعيدًا في تفكيري، أذهلني ويلش عندما ذكر أن خليفته جاء من قائمة الاحتمالات البعيدة. وهذا دفعني للتفكير في أهمية التوجيه والإرشاد. وتوصلت إلى هذه النتائج:

١. يجب أن يكون لديك كثير من القادة المميزين لكي تختار أفضلهم.
٢. يجب أن تقدم أفضل ما لديك لقادة المستوى ٥ المحتملين، لأنك قد تندهش عند معرفة من سيصمد حتى النهاية.

مهما كانت قدراتك القيادية، يجب أن تبذل قصارى جهدك حتى تصل إلى المستوى ٤، وحينئذ يمكنك الاستثمار في الآخرين. لكن إذا وصلت إلى المستوى ٥، فإنّ لديك مسئولية أكبر. لا يمكن لأحد سوى قائد مستوى ٥ أن يعد قائد مستوى ٥ آخر. إذا نجحت في الوصول إلى القمة، فامنح أفضل القادة المحتملين لديك أفضل ما عندك ولا تتوقف أبدًا عن إرشادهم وتوجيههم.

٣. أنشئ دائرة داخلية لتبقيك متواضعًا

عندما يصل القادة إلى المستوى ٤، فإنّ دائرتهم الداخلية من الأفراد هي التي تجعلهم أفضل. ينص قانون الدائرة الداخلية على أن الأفراد المقربين من القادة هم الذين يحددون وضعهم المستقبلي. فأفراد الدائرة الداخلية يساعدون القادة على الارتقاء بمنظمتهم إلى مستوى أعلى. وينطبق هذا أيضًا في المستوى ٥، ولكن يجب أن تؤدي الدائرة الداخلية مهمة أخرى: يجب أن تبقي القائد متواضعًا. كما وضّحت سابقًا، فإنّ من السهل أن يبدأ القائد في المستوى ٥ في تصديق كل ما يقوله عنه المحيطون. يمكن أن تساعد الدائرة الداخلية الجيدة القادة في مستوى القمة على تجنب تلك السقطة.

كتب جيم كولينز في كتابه How the Mighty Fall عن تراجع الديناميكية الصحية لفرق العمل الجيدة التي تحدث في المنظمات الأكثر نجاحًا: "هناك تدنٍ واضح في نوعية وقدر الحوار والنقاش؛ هناك اتجاه نحو الإدارة بالإجماع أو الإدارة الديكتاتورية بدلًا من اتباع عملية النقاش والاختلاف في الرأي التي يتبعها التزام موحد بتنفيذ القرارات". عندما تحدث تلك الأمور، فإنّ القائد والمنظمة متجهان نحو المتاعب.

في المستوى ٥، فإنّ الدائرة الداخلية الجيدة ستتيح للقادة أن يكونوا أنفسهم، ولكن أيضًا سيقول لهم أفراد الدائرة الداخلية الحقيقة عن أنفسهم. تجعل هذه الأمور الرحلة ممتعة، وتحول دون الإحساس بالوحدة، وتمنع القادة من أن يصبحوا متكبرين. وها هي الأخبار الجيدة. يمكن أن يصبح الأفراد في دائرتك الداخلية أشخاصك المفضلين ــ مثل عائلتك.

٤. فعل أمور للمنظمة لا يمكن أن يفعلها أحد سوى قادة المستوى ٥

يتيح التواجد في المستوى ٥ للقائد أن يرى ويفعل أمورًا لا يمكن فعلها من أي مكان آخر في القيادة. بعض هذه الأمور واضحة. إذا كنت القائد الأعلى في منظمتك، فعليك توجيهها. يجب عليك أن تكون مثالًا جيدًا يحتذي به الجميع في المنظمة،

وذلك بتقديرك للآخرين، ومواصلة النمو، وتنفيذ القاعدة الذهبية، وأن تكون صادقًا وموثوقًا به، ومعبرًا عن القيم العالية، واختيار الأولويات الصحيحة في الحياة.

هناك أمور أخرى قد تكون أقل وضوحًا، خاصة جدًا بوضعك ومنظمتك. قد يكون في استطاعتك أن تقدم منتجًا مبتكرًا أو خدمة مبتكرة. من الممكن أن تكون قادرًا على دعم قيمة أو قضية لا يمكن لأحد أن يفعل ذلك مثلك بالكفاءة نفسها. قد تكون قادرًا على مساعدة الأفراد على تحسين حياتهم. قد تترك أثرًا على مجتمعك بطريقة مميزة. وقد تكون لك علاقات مع أشخاص يمكن أن يساعدوك في عمل شيء مهم. قد يكون كل العمل الذي أنجزته وكل التأثير التي اكتسبته خلال السنوات بين يديك حتى تقدر على فعل شيء أكبر به. يجب أن تبقي عينيك، وأذنيك، وقلبك مفتوحة لجميع الاحتمالات. النجاح الذي حصلت عليه لم يمنح لك حتى يكون لك وحدك فقط. قادة المستوى ٥ لديهم منصة للقيادة والإقناع. كلما أمكن، استخدمها لنقل تلك الأمور التي ساعدتك للآخرين. القيادة هي التأثير. استغلها لإضافة قيمة للآخرين.

٥. ضع خطة لاختيار من يخلفك

في منتصف الثمانينيات، حظيت بشرف قضاء بضعة أيام مع بيتر دراكر خبير الإدارة. سنحت الفرصة لمجموعة من القادة أن يجلسوا معه، ويستمعوا له، ويدونوا الملاحظات، وأن يطرحوا الأسئلة. تعلمت الكثير من الأمور الرائعة من دراكر، لكنه طرح سؤالًا كان صعبًا علي أكثر من أي أمر آخر. أثناء الدورة التدريبية، سأل كل واحد منا: "من الذي سيحل محلك؟".

قبل ذلك الوقت، لم أكن أملك أي إجابة. ولكني مضيت بعد الوقت الذي قضيته معه مصممًا أن أعيش بالطريقة التي تمكنني من الإجابة عن هذا السؤال. ومنذ ذلك الوقت، كرّست نفسي لتنمية أكبر القادة في محيط تأثيري ومساعدتهم على أن يكونوا على استعداد للقيادة في أعلى مستوى ممكن.

ترك خليفة هو آخر هدية عظيمة يمكن أن يقدمها القائد للمنظمة. صعوبات انتقال القيادة هي أمور شائعة جدًا إلى حد بعيد، ومثل تسليم العصا في سباق

التتابع، يجب أن يُخطط لها وتُنفذ جيدًا. يعتمد النجاح على تسليم عصا القيادة من القائد حاملها إلى القائد الذي يليه عندما يجري كلاهما بأقصى سرعة. قال الكاتب لورين وولف: الاختبار الأصعب الذي يواجهه القائد ليس بأن يتخذ قرارات ذكية وأن ينفذها، لكن بتعليمه للآخرين أن يكونوا قادة، وأن يبني منظمة يمكن أن تحتفظ بنجاحها حتى في حالة غيابه". القادة الحقيقيون هم الذين يضعون حبهم لذاتهم جانبًا ويبذلون أقصى ما في وسعهم لإعداد خليفة يحل محلهم. ويخططون لتسليم عصا القيادة ببساطة وهدوء وهم لا يزالون على القمة. إذا بدأ القائد بالفعل في الإبطاء، فإنّ العصا ستسلم متأخرًا. لا يجب على أي قائد أن يضرّ بالزخم الحادث في المنظمة بالبقاء طويلًا في منصبه لتحقيق مصلحته الشخصية فقط. المشكلة الأولى التي تواجه المنظمات التي يقودها قادة المستوى ٥ هي بقاؤهم فترة طويلة في منصبهم. لذا إذا كنت قائد المستوى ٥ وتدير منظمة، فخطط لمن يخلف بعدك، وارحل *قبل* أن تشعر بأنك مجبر على ذلك.

٦. اترك إرثًا إيجابيًا

سأل شخص بيلي جراهام ما هو أكثر أمر يثير الدهشة في هذه الحياة. فأجابه: "إنّها قصيرة". الآن بعد أن بلغت الستينيات من عمري، فأنا أتفق معه تمامًا في ذلك. عندما تكون شابًا، فأنت لا تطيق صبرًا أن تصل لمنزلة ما في الحياة ـ تحقيق النجاح، صعود السلم، ترك أثر ما. إذا كنت من الشخصيات الطموحة، فأنت تتحرك سريعًا، وتحاول أن تحقق الانتصارات قدر الإمكان. لكن مع تقدمك في العمر، تدرك أن هناك الكثير من الأمور في الحياة أهم من النجاح. أنت تريد أن تحدث فارقًا. وإذا فكرت في ذلك في وقت مبكر، فلديك الفرصة في ترك إرث إيجابي. وهذا ما أرغب في فعله، وأتمنى أن تكون أنت كذلك.

> سأل شخص بيلي جراهام ما هو أكثر أمر يثير الدهشة في هذه الحياة. فأجابه: "إنها قصيرة".

أحد مفاتيح الوصول لنهاية حياتنا دون الشعور بالندم هو العمل على ترك إرث باق. إذا كنت قائد مستوى ٥، فأنا أريد تشجيعك على استخدام تأثيرك الذي تحظى به الآن لبناء عالم أفضل. كيف؟ أولًا، أعلم أن ما تفعله يومًا، مع مرور الوقت، يصبح إرثك الذي تتركه. سواء كان قضاؤك وقتًا مثمرًا مع عائلتك كل يوم، أم ادخار المال والاستثمار كل شهر، أم قول كلمات لطيفة ومشجعة للآخرين كل يوم؛ هذه الأفعال تنتج تراثًا ذا تأثير إيجابي.

ثانيًا، حدد الآن ما هو الإرث الذي تريد أن تتركه. كيف تريد أن يتذكرك الآخرون؟ ماذا تريد أن يقوله عنك الناس في جنازتك؟ هل لديك رؤية عن التأثير الإيجابي الذي تريد أن تتركه وراءك؟ هل تعرف ما يمكن أن تستثمره في القادة المحتملين الذين سيرغبون في مساعدتك على تحقيق ذلك؟

أخيرًا، أعلم أن الإرث هو مجموع ما فعلته في حياتك، وليس مجرد مقتطفات. إذا فشلت، فلا بأس. هل حياتك أخذت منحنى بعيدًا عن الحياة المثالية؟ اتركها خلفك. ابدأ من الطريق الصحيح وابدأ في تغيير الطريقة التي تعيش بها بداية من اليوم. حقق مهمتك ورؤيتك للحياة. افعلها الآن قبل ألا يكون هناك وقت للتغيير.

لا تترك نفسك إلى أن تصل إلى الأيام الأخيرة لعمرك، متسائلًا ماذا كان يمكن أن يحدث. حدد اليوم ماذا ستكون عليه حياتك، بعد ذلك افعل كل ما يلزم يوميًا لتعيش حلمك وتترك إرثك!

قوانين القيادة في مستوى القمة

عندما تأخذ في الاعتبار الجوانب المختلفة للمستوى ٥، رجاءً كن على معرفة بالدور الذي تمثله قوانين القيادة التالية:

قانون الاحترام
يتبع الأفراد بطبيعتهم القادة الأقوى منهم

عندما ذكرت لمحة عامة عن المستويات الخمسة للقيادة في الفصل الأول من هذا الكتاب، استخدمت كلمة *الاحترام* لوصف المستوى ٥. على القمة، مارس القادة القيادة بشكل جيد لمدة طويلة حتى أصبح لهم شأن كبير، ويتأثر الأفراد بسمعتهم حتى من قبل أن يكون هناك اتصال مباشر بين القادة ومتبعيهم. قال رالف والدو إميرسون: "كل مؤسسة عظيمة هي امتداد لظل رجل واحد". هذا الرأي هو وصف جيد لقادة المستوى ٥. فإنّ وجودهم له تأثير.

> "كل مؤسسة عظيمة هي امتداد لظل رجل واحد"
> — رالف والدو إميرسون

صحيح أن القادة يكتسبون الاحترام في كل مستوى. يكتسبونه عندما يظهرون الجدارة بفرصة القيادة في المستوى ١، وتنمية العلاقات في المستوى ٢، وبناء فريق منتج في المستوى ٣، وتنمية الأفراد في المستوى ٤. ولكن يبدأ الاحترام الذي اكتسبوه في التضاعف في المستوى ٥. يريد كل شخص أن يتبع قائد مستوى ٥ حقيقيًا.

قانون الحدس
يقيم القادة كل شيء بنزعة قيادية

لدى كل شخص حدس. كلنا لدينا حدس قوي في مجالات الموهبة التي نملكها. ما يملكه قادة المستوى ٥ بوفرة هو الحدس القيادي، ونتيجة ذلك، فهم يرون كل شيء من وجهة نظر قيادية. يتعلم القادة المميزون الثقة فيما يطلق عليه إميرسون "الفطرة المُعطاه". هو ذلك الهاجس الذي يخبرك أن شيئًا ما صحيح. يتعلم قادة المستوى ٥ الوثوق في هذه الغرائز والتصرف على أساسها.

من بين جميع قوانين القيادة التي أدرّسها، فإنّ قانون الحدس هو أكثرها صعوبة. لماذا؟ لأن معظم الناس يواجهون صعوبة في تدريس المجالات التي عرفوها بحدسهم. فالحدس هو القدرة على أن تدرك الأمر في الحال من دون تفكير عقلاني. إذا كان يمكنك أداء مهام القيادة، وإدراك صحتها ولكنك لم تختبرها بالتفكير العقلاني، فإنّه من الصعب تفسير ما فعلته.

كلما ازدادت موهبتك الفطرية في القيادة، زادت قوة حدسك القيادي على الأرجح. تعلّم أن تثق به. وإذا لم تكن موهبتك القيادية كبيرة، فلا تيأس، في حين من الصحيح أن حدسك القيادي لن يكون عاليًا مثل القائد الفطري، لكن ما زال بإمكانك تنمية حدس القيادة اعتمادًا على الخبرة القيادية والتفكير العميق في إخفاقاتك ونجاحاتك.

قانون التوقيت
متى تقود هو سؤال بنفس أهمية ماذا تفعل وأين تذهب

يرتبط قانون التوقيت ارتباطًا وثيقًا بقانون الحدس، لأن اختيار التوقيت هو أمر غريزي بشكل كبير. قد تكون معرفة ماذا تفعل أمرًا سهلًا نسبيًا للقائد الفعّال في المستوى ٣. لكن معرفة التوقيت الصحيح قد تكون أمرًا أكثر صعوبة. لماذا؟ هناك الكثير من العوامل غير الملموسة. غالبًا الحدس هو كل ما نعتمد عليه عند اتخاذ قرار التوقيت. وهذا قد يكون من الصعب توضيحه. يميل الأفراد إلى سماع الحقائق

الملموسة، ويحترمون وجهة نظر الشخص الذي يسردها. ليست هناك قيمة كبيرة للحدس، إلا إذا كان لديك سجل مثبت من التقديرات الصحيحة لتدعيمه.

يملك قادة المستوى ٥ خبرة كبيرة ومصداقية تجعل الآخرين يستمعون إلى حدسهم فيما يتعلق بأمر التوقيت. إذا لم تكن في المستوى ٥ بعد، فعليك أن تدرك أن الآخرين قد لا يثقون في نصيحتك فيما يتعلق بالتوقيت. لكن لا تيأس. استمع إلى حدسك، وسجل ملاحظاتك عندما يكون حدسك صحيحًا أم خطأ، وأنشئ سجلًا بالقرارات الصحيحة؛ والذي سيمنحك المصداقية التي ترغبها.

قانون الإرث

تقاس قيمة القائد الدائمة بالتوارث

لقد ناقشت سابقًا أهمية الإرث في المستوى ٥، لذا فلست في حاجة إلى ذكر المزيد هنا. اسمح لي أن أعرض عليك هذه الفكرة: الهدف من الحياة ليس أن نعيش أبدًا. الهدف من الحياة هو بناء شيء يعيش أبدًا. وأفضل طريقة لفعل ذلك كقائد مستوى ٥ هي أن تستثمر ما تملك في حياة الآخرين.

> الهدف من الحياة ليس أن نعيش أبدًا. الهدف من الحياة هو بناء شيء يعيش أبدًا.

قانون النمو المتفجر

لزيادة النمو، قُد التابعين؛ لتضاعفه، قُد القادة

كل مرة تُعد فيها قائدًا محتملًا للمستوى ٤، فأنت تغير من منظمتك للأفضل، وتزيد من إمكانياتها. لماذا؟ لأن ...

عندما تُعد تابعًا، تكسب تابعًا.

عندما تُعد قائدًا، تكسب قائدًا ومن معه من أتباع.

عندما تُعد قائد مستوى ٤، تكسب قائدًا ينشئ قادة آخرين، وتكسب كل القادة والأتباع الذين يقودونهم.

هذا هو السبب في أن قادة المستوى ٥ ذوو تأثير كبير، وتمتلك منظماتهم إمكانيات غير محدودة!

ساعد الآخرين على الترقي إلى المستويين ٤ و ٥

وفر لحظات اختبار للقادة الذين تنميهم

في مثل هذا الجزء من الأقسام السابقة من الكتاب، ناقشت المعتقدات التي ستساعدك على الترقي إلى المستوى التالي في القيادة. لكن، عندما تكون على مستوى القمة، فليس هناك في القيادة مكان أعلى. إذًا ماذا سأفعل في هذا القسم؟ سأعلمك كيف تساعد *الآخرين* على الترقي إلى المستويات العليا في القيادة. بمجرد أن تصل إلى المستوى ٥، يجب ألا يكون تركيزك على تنمية نفسك بأي حال من الأحوال؛ لكن يجب أن يكون تركيزك على مساعدة الآخرين على الترقي إلى أعلى مستوى يمكن أن يصلوا إليه.

ما سر تعلم القيادة؟ القيادة. ذلك مثل القول إنه يمكنك تعلم قيادة السيارة عن طريق قيادة سيارة. أو أن تتعلم كيف تطهو بأن تطهو. كل ذلك صحيح تمامًا. وكما قال الكاتب مارك توين في مرة بفكاهة ساخرة: "أعرف رجلًا أمسك بقطة من ذيلها وعرف عن القطط بنسبة ٤٠ في المائة أكثر من الرجل الذي لم يفعل ذلك". قد يبدو ذلك حلقة مفرغة، مثل المعضلة القديمة في أنك لا تستطيع الحصول على وظيفة دون امتلاك خبرة أولًا، مع ذلك لا يمكنك امتلاك خبرة دون الحصول على وظيفة أولًا. وهنا يأتي دورك.

بصفتك مرشدًا، يمكنك أن تمنح خبرات للقادة قليلي الخبرة تحسن من مستواهم. يُحدث القليل من الخبرات أثرًا أكثر مما يُحدثه الكثير من النظريات. ربما تناهى إلى سمعك تلك المقولة: "عندما يتقابل شخص ذو مال مع شخص ذي خبرة، فإنّ الشخص ذا الخبرة يحصل عادة على المال والشخص ذا المال يحصل على الخبرة". وبصفتك قائدًا ذا خبرة، يمكنك أن تتعرف على القادة المحتملين، وأن تدرك ما نوع الخبرات التي يحتاجونها، ويمكنك المساعدة على تقديم تلك الخبرات في بيئة محكمة، بحيث لا تجرفهم إخفاقاتهم وعثراتهم بعيدًا عن لعبة القيادة.

هل يمكنك أن تحدد الخبرات التي علمتك دروسًا في القيادة لا تقدر بثمن وصنعت منك هذا الشخص والقائد؟ أنا أعرف بالتأكيد. هذه هي لحظات اختبار صعبة. عندما كنت أؤلف كتاب *٢١ قانونًا لايقبل الجدل فى القيادة* (مكتبة جرير)، كنت مندهشًا لاكتشافي أن بإمكاني تذكر الخبرات المحددة لكل قانون؛ والتي رسّخت هذا القانون في وعيي القيادي. على سبيل المثال، أصبح قانون النصر حقيقة أمامي في عام ١٩٧٠ عندما قدت منظمتي لتحقيق هدف حسبه الجميع تقريبًا بعيد المنال. أصبح قانون الدائرة الداخلية واضحًا تمامًا لي في عيد مولدي الأربعين عندما اضطررت أن أعترف لنفسي أني لست ناجحًا كما كنت أتمنى، وأنه إذا أردت تحقيق كل ما أتمناه، فعليّ أن أطور دائرة داخلية من القادة الآخرين للعمل بجانبي.

لقد صنعت الأحداث المهمة في حياتك -لحظات الاختبار- الشخص الذي أنت عليه الآن. وحققت لك الإنجازات. والخبرة القيادية التي تمتلكها -الجيد منها والسيئ- صنعت منك القائد الذي أنت عليه اليوم. سينطبق هذا الأمر أيضًا على أولئك الذين تقودهم وتنميهم. فلِمَ لا تساعد الآخرين على تحقيق كثير من الإنجازات الممكنة بينما هم تحت رعايتك؟

قرأت حديثًا مقالة للكاتب روبرت جيه. توماس في مجلة MIT Sloan Management Review والتي تؤكد ملاحظاتي على تنمية القيادة. يبرهن توماس أن المنظمات التي تحسن تنمية القادة تستخدم مواقف الاختبار الصعبة كأنها "صورة مركزة من عملية تنمية القيادة".

يمكن أن تحدث الاختبارات الصعبة داخل الوظيفة وخارجها. يشكل بعضها انقلابًا - مثل وفاة في العائلة، أو طلاق، أو خسارة وظيفة. ويتضمن

البعض الآخر توقفًا، فترة بينية يخوضها الأفراد، بينما هم في المدرسة العليا، أو المعسكر التدريبي، أو البطالة، أو السجن حتى. شكل ثالث من أشكال الاختبارات هو المجال الجديد، يُدفع بالشخص إلى دور اجتماعي جديد أو تطلب منه مهمة خارج البلاد في بلد غير مألوفة.[٢]

يستمر توماس في وصف منظمتين مختلفتين تمام الاختلاف توجهان وتديران مواقف الاختبارات الصعبة لمساعدة قادتهم على النمو والتطور: مؤسسة مورمون ونادي هيلز إينجلز. أكّد توماس قائلًا:

كلتا المنظمتان هي كيان كبير، ومستقر، ومعقد، ومتعدد الوحدات، ومتعدد الجنسيات نما سريعًا في العقود الثلاثة الماضية. لكل منهما حدود مغلقة وتمارسان التعيين الانتقائي للموظفين الجدد، ونادرًا ما تقبلان أشخاصًا من خارج المنظمة في المستويات العليا للقيادة. حتى الآن لا تعاني أي منهما من جينات قيادة ضعيفة. تستخدم كل منظمة نشاطًا محددًا كتجربة اختبار لتنمية القادة.

بالنسبة لمؤسسة مورمون، فإنّ الاختبار الأكثر وضوحًا هو تجربة البعثات الخارجية، فهي اختبار للثقة والهوية وموهبة القيادة؛ وهي أيضًا تقوم بدور محرك النمو الرئيسي للانتساب للمؤسسة. بالنسبة لنادي هيلز إينجلز، فإنّ الاختبار يتخذ صورة "سباق" للدراجات النارية، حدث ملحوظ في تشابهه الوظيفي مع اختبار جولة البعثات الخارجية. يظهر التحليل السريع لهذه الاختبارات التي وضعتها المنظمات مساهمتها في عملية تنمية القائد القائم على التجربة.[٣]

يشير توماس أيضًا -ولكن بقدر أقل- إلى أن كلًا من شركة تويوتا، وبوينج، وجنرال إلكتريك، ومعهد ماساتشوستس للتكنولوجيا يتخذ منهجًا قائمًا على التجربة لتنمية القيادة.

إذا أردت أن تستفيد أقصى استفادة من تأثيرك في المستوى ٥، فعليك أن تُعد مواقف الاختبار التي تتيح لأفضل قادة لديك أن يصلوا إلى أقصى إمكانياتهم. ها هي مقترحاتي لطريقة تنفيذ ذلك:

١ . حدد وجهّز دروس القيادة الأساسية التي يجب أن يتعلموها

ابدأ بتحديد الصفات والمهارات الضرورية التي يجب أن يتمتع بها أي قائد ناجح. سيكون هذا مخططك الأولي لتقديم الخبرات الأساسية واختبار القادة المحتملين، بينما هم يستعدّون للقيادة. ها هي قائمة أعددتها بعد عيد مولدي الأربعين عندما أدركت أن عليّ أن أكرس نفسي من أجل تنمية دائرتي الداخلية من القادة:

النزاهة	حل المشكلات
الرؤية	التواصل
التأثير	الابتكار
الشغف	العمل الجماعي
خدمة الآخرين	التوجه الذهني
الثقة	الانضباط الذاتي

عندما استقررت على هذه القائمة، بدأت في البحث عن فرص لوضع القادة في مواقف، حيث يمكنهم تعلم دروس قائمة على التجربة في هذه المجالات. على سبيل المثال، كلما كانت هناك مشكلة في المنظمة، لا أتدخل في حلها بنفسي. ولكن، أرسل أحد القادة الذين أنمّيهم لمحاولة حلها. بعد ذلك، نتناقش معًا في الطريقة التي حل بها المشكلة وما هو الدرس المستفاد. لمساعدتهم على التواصل، عندما يكون القادة مستعدين، أمنحهم الفرصة للتحدث: مع المجموعات المختلفة، أو القادة، أو المنظمة بأكملها. بعد ذلك نتحدث عن الأمور التي نجحت والتي لم تنجح، وما الذي يستطيعون فعله في المرة المقبلة حتى يتحسن أداؤهم. إذا أردت مساعدتهم على زيادة تأثيرهم وتحسين قدرتهم على العمل الجماعي، فاطلب منهم تكوين فريق من المتطوعين لحدث أو برنامج ما، والعمل مع هذا الفريق لمتابعتهم. أعتقد أنك أدركت الفكرة. عندما تقود منظمة، لا تجعل جل تركيزك على تحقيق الرؤية أو إنجاز العمل فقط. فكل تحدٍ، أو مشكلة، أو فرصة، أو بادرة تمثل فرصة لك لكي

تربط القادة المحتملين بتجربة لتنمية المهارات القيادية؛ والتي ستعمل على تغيير ما هم عليه. حاول أن تفكر في تلك المفاهيم كل يوم.

٢ . ابحث عن لحظات اختبار غير متوقعة يمكن أن يتعلموا منها

لا يتعلم الأفراد لمجرد أننا نريد لهم ذلك. يدرك قادة المستوى ٥ أن لحظات التعلم تأتي غالبًا نتيجة حدوث "محفزات" في حياتهم. يحدث التغيير في حياة الأفراد عندما...

يتألمون بما فيه الكفاية لأن يضطروا إلى ذلك (الألم والشدائد)،
أو يتعلموا بما فيه الكفاية لأن يرغبوا في ذلك (التعليم والخبرة)،
أو يحصلوا على ما فيه الكفاية فيتمكنون من ذلك (الدعم والإمداد).

يبحث القادة الواعون عن لحظات تندرج تحت هذه الفئات الثلاث. يمكن إحداث بعض هذه اللحظات، لكن كثيرًا منها تحدث من تلقاء نفسها. يساعد القادة المميزون الأفراد الذين يوجهونهم على التعلم من تلك اللحظات وتحقيق أقصى استفادة منها عن طريق توضيح التجريب وطرح الأسئلة الصحيحة.

على سبيل المثال، عندما يتحدث الأفراد عن خسارة وقعت في حياتهم، أفعل أكثر من مجرد التعاطف معهم فحسب. أطلب منهم أن يخبروني ماذا تعلموا منها. هذه هي الطريقة الوحيدة في الحياة لتحويل الخسارة إلى مكسب. كلما كانت الخسارة كبيرة، كان الدرس المستفاد وفرص الاختبار لتنمية مهارات القيادة كبيرة. مهمتك كقائد مستوى ٥ هي مساعدة الأفراد ذوي المستوى المرتفع الذين تعدهم على أن يستوعبوا التجارب التي تواجههم ويجدوا فيها قيمة.

٣ . استخدم لحظات الاختبار الخاصة بك كدليل لتعليم الآخرين

من الضروري أن يستند كل قائد إلى تجربته الاختبارية الخاصة وإنجازاته كوسيلة لمساعدة الجيل القادم من القادة على القيادة. لفعل ذلك، يجب أن تكون قد أمعنت

النظر في تلك التجارب وحددت الدروس التي تعلمتها منها. من المحتمل جدًا أن الخبرات والدروس التي ساعدتك على اجتياز سقف القيادة في حياتك ستساعد الآخرين على اجتيازه في حياتهم أيضًا.

الخبرات والدروس التي ساعدتك على اجتياز سقف القيادة في حياتك ستساعد الآخرين على اجتيازه في حياتهم أيضًا.

أنصحك بأن تخصص وقتًا، وأن تحضر قلمًا وورقة (أو حاسبًا آليًا) لتحدد لحظات الاختبار الخاصة بك. ثم فكر كيف يمكن لهذه الاختبارات أن تساعد الأفراد الذين تنميهم. ها هي التصنيفات التي استخدمتها لتحليل تجاربي الاختبارية في القيادة:

المبادرات

هذه هي التجارب التي تشجع الأفراد على البدء في تنمية ميزة أو نظام قيادي. على سبيل المثال، في عام ١٩٧٢ عندما تحداني شخص أن أوضح خطة التنمية الشخصية التي كنت أتبعها لتنمية نفسي -ولم أستطع- تعهّدت بأني سأضع خطة شخصية للنمو وأتبعها يوميًا.

المشجعات

تشجع هذه التجارب القادة على المضي قدمًا بعد فترة من الجمود. على سبيل المثال، في عام ١٩٨٠ اتخذت قرارًا صعبًا بترك المنظمة التي كنت أعمل بها طوال حياتي المهنية للعمل في منظمة أخرى ظننت أنها ستوفر لي فرصًا أكبر للوصول إلى أقصى إمكانياتي.

الرافعات

ترفع هذه التجارب القادة عاليًا، وتتيح لهم رؤية الأمور كما يمكن لها أن تكون. بصفتي قائدًا صغيرًا، بدأت في زيارة مؤسسات كبيرة ومقابلة قادتها. منحني ذلك رؤية لعالم أكبر خارج مجال تجاربي المحدودة.

المحررات

تتيح هذه التجارب للأشخاص أن يتخذوا قرارًا سيحدد اتجاههم في القيادة. في عام ١٩٩٥ تركت منظمة قد قدتها بنجاح حتى أتمكن من إنشاء وقيادة شركة خاصة بي؛ والتي كانت تتميز بإمكانيات لا محدودة.

الصادمات

تدفع هذه التجارب القادة للتوقف وتقييم وضعهم وما يفعلون. تعرضت لنوبة قلبية في عام ١٩٩٨. والتي غيَّرت من كامل نظرتي للحياة، والعائلة، والعمل، والقيادة. حولت تركيزي إلى الاهتمام بصحتي، ووضعت الطريقة الهادفة التي سأعيش بها حياتي.

محطمات الأرقام القياسية

هذه التجارب مفرحة، إذ إنها تتيح للقادة اجتياز حدود القيادة التي تواجههم. عندما حققت إيكويب هدف إعداد مليون قائد -والذي كان يبدو هدفًا مستحيلًا تقريبًا عندما وضعناه- أدركت أنني والفريق قادرون على تحقيق أكثر مما كنا نتخيل إذا عملنا معًا.

الهدف من التفكير وكتابة إنجازاتك القيادية هو مشاركتها مع قادة محتملين آخرين. لماذا يحضر المدربون اللاعبين السابقين الناجحين لمقابلة الفريق وإخبارهم بقصص عن الانتصارات السابقة؟ لماذا تشيد الشركات بالقادة السابقين الذين بنوا المنظمة، وجعلوا من أعمالهم أسطورة تعيش لما بعد سنوات خدمتهم؟ لماذا تتذكر الأديان قادة الإيمان؟ لماذا ندرس القادة العظماء في التاريخ؟ ولهذا الأمر، لماذا أشارك بكثير من قصصي الخاصة؟ يفعل القادة ذلك لأنهم يأملون في أن تلك القصص ستلهم جيلًا آخر من القادة للوصول إلى أقصى الإمكانيات.

أود تشجيعك على تحديد تجارب الإنجازات الخاصة بك وعرضها كقصص للقادة الذين تود تنميتهم. في الوقت نفسه، يجب عليّ تحذيرك: سيقول عنك بعض الأفراد إنك مغرور أو متغطرس عندما تحكي لهم. لا تدع ذلك يثنيك عما تفعل. لا أعرف طريقة أفضل من تلك لإيصال الحقائق المهمة للآخرين. استخدم الناس القصص لتعليم دروس الحياة منذ أن كان الإنسان يجوب الأرض. اروِ قصصك وساعد الجيل القادم على تولي المناصب القيادية.

٤. اجمعهم مع من سيؤثر فيهم من أشخاص آخرين ومنظمات

من أفضل الطرق التي وجدتها لترسيخ صفات القيادة ومهاراتها في القادة الذين أطورهم هي أن أطلب منهم إجراء مقابلة مع قادة ناجحين. طرح الأسئلة والبحث عن طرق لتنمية صفة معينة طريقة رائعة لكي ينمو الفرد. أولًا، يجب أن يبحثوا عن القادة الناجحين والمنظمات التي تقاد بفعالية، وهو الأمر الذي سيبدأ في تنمية الوعي القيادي لديهم. ثانيًا، يجب أن يأخذوا بزمام المبادرة (وأن يكونوا مقنعين أحيانًا) للحصول على المقابلة. ثالثًا، يجب أن يُعدّوا للقاء، والذي سيدفعهم إلى التعمق في تفكيرهم عن القيادة. رابعًا، ستضعهم تجربة المقابلة بحد ذاتها في عالم قائد آخر وتظهر لهم ثقافة أخرى؛ والتي ستساعدهم على النمو. وأخيرًا، سيساعدهم تحليل المقابلة ومناقشتها مع الشخص الذي أوكل إليهم هذه المهمة على تثبيت الدروس المستفادة، خاصة إذا طُلب منهم تطبيق ما تعلموه وتدريسه. كثير من المرات عندما كنت أطلب من القادة الذين أطورهم أن يُجروا مقابلة، عادوا وقالوا: "كنا نظن أن ميزة القيادة هذه قوية في حياتنا حتى رأيناها في حياتهم. أمامنا طريق طويل لتحقيق ذلك".

تعلمت قيمة التجارب مع القادة العظماء والمنظمات التي تقاد جيدًا من والدي، ميلفن ماكسويل. عرّفني والدي على نورمان فنسنت بيل عندما كنت في الصف السابع. كان دكتور بيل محاورًا رائعًا ذا توجه ذهني إيجابي. وأثر فيّ تأثيرًا قويًا

للمحافظة على التوجه الإيجابي. كما عرفني والدي أيضًا على إي. ستانلي جونز عندما كنت في المدرسة الثانوية. كان عملاق القيادة هذا، كاتبًا، ومؤسسًا لحركة تجديدية. أثرت تلك التجارب وغيرها بمبادرة والدي على حياتي عندما كنت في مقتبل العمر.

حاولت أن أقتدي بوالدي في التعامل مع كل من عائلتي والقادة في منظمتي بطريقة مشابهة. على سبيل المثال، عندما كان ابني جويل في السادسة عشر من عمره، رتبت أنا ومارجريت للقائه مع الأم تيريزا في الهند. أكثر ممتلكات جويل قيمة هي صورة التقطت لهما سويًا. وأثناء عام ١٩٩٠ عندما احتاجت مؤسستي لتوسيع رؤيتها حتى تتمكن من النمو، اصطحبت مائة قائد إلى كوريا الجنوبية لزيارة ما كان يعتبر آنذاك أكبر مؤسسة في العالم. غيرت تلك الرحلة من رؤيتهم بالكامل.

يمكن للقادة في المستوى ٥ الوصول إلى القيادة، والمنظمات، والفرص، والتجارب التي لا يمكن للقادة المبتدئين الوصول إليها. حقق أقصى استفادة منها لمصلحتهم. حتى إذا لم تصل بعد إلى مستوى القمة، فلديك إمكانية للوصول بعكس من معك من قادة. شاركهم ذلك. يمكنك أن تمنح لقادتك خبرات ستؤثر عليهم طوال حياتهم وقد يستمر ذلك في إحداث تأثيرات قيادية في الأجيال القادمة. لا تضيع تلك الفرصة.

كقائد في مستوى القمة، فأنت لن تعلم أبدًا مدى روعة الأثر المترتب في كل مرة تنمي فيها قائدًا في المستوى ٤. انظر إلى هذا. في العهد اليوناني القديم، كان هناك قائد يدعى سقراط. لا شك أنك سمعت به. قد تندهش عندما تعرف أنه بالرغم من أنه فيلسوف مهم، ولا يزال تأثيره باقيًا إلى الآن، لم يدوّن سقراط أي شيء. لكن، فعل ذلك أحد تلاميذه. كان اسم ذلك القائد أفلاطون. بعكس معلمه، أسس أفلاطون أكاديميته الخاصة، حيث درّس وأرشد قادة آخرين ومفكرين. كان أحد هؤلاء القادة الشباب رجلًا يدعى أرسطو، وهو أكثر مفكري وفلاسفة اليونان القديمة تأثيرًا في الوقت الحاضر على الأرجح.

عندما كان أرسطو شابًا يافعًا، تقرّب منه فيليب المقدونيّ، إذ كان يبحث عن معلم لابنه الذي كان يبلغ من العمر ثلاثة عشر عامًا. كان هذا الصبي هو الإسكندر، الذي أصبح واحدًا من أعظم المحاربين والحكام في تاريخ العالم الغربي. نعرفه اليوم باسم الإسكندر الأكبر. يختلف الخبراء في المدة التي تتلمذ فيها الإسكندر الشاب على يد أرسطو، يقول البعض مدة تقصر إلى عام ويقول البعض الآخر مدة تطول إلى ثمانية أعوام. ولكن يبدو واضحًا أن تلميذ أفلاطون كان له تأثير عميق على تلميذه الشاب.

قيل إنّ الإسكندر الأكبر سأل أرسطو ذات مرة: "ما مقدار الواحد؟" كان السؤال بسيطًا جدًا، ولكن الفتى لم يكن أحمق، لذا احتار أرسطو بماذا يجيبه. هل يجب أن تكون إجابته فلسفية؟ أم رياضية؟ أم لاهوتية؟ أم درامية؟

أجاب المعلم: "سأمنحك الإجابة غدًا".

في اليوم التالي، أجابه أرسطو: "يمكن للواحد أن يكون مقدارًا كبيرًا". بمعنى آخر، يمكن للواحد أن يكون له تأثير ضخم؛ خصوصًا إذا كان هذا الواحد قائدًا! وفي حالة إسكندر، كان واحدًا ذا تأثير عظيم. قبل بلوغه عامه الثلاثين، كان إسكندر قد احتل العالم الغربي.

في كل مرة تنمي فيها قائدًا، فإنّك تحدث تغييرًا في العالم. وإذا كنت تنمي قادة سيستخدمون ما تعلموه لتنمية قادة آخرين، فلن تتوقع مدى الأثر الذي ستحدثه أو إلى متى سيستمر.

دليلك لتكون على أفضل ما يكون في المستوى ٥

بينما تتفكر في إيجابيات، وسلبيات، وأفضل سلوكيات، ومعتقدات مستوى القمة في مستويات القيادة، استخدم التوجيهات التالية لمساعدتك كقائد على النمو وتنمية الآخرين ليصبحوا قادة المستوى ٤:

١. **ابقَ متواضعًا وساعيًا للتعلم:** أعظم خطر داخلي محتمل يمكن أن يواجهك أثناء صعودك إلى المستوى ٥ هو التفكير بأنك وصلت إلى المنتهى وتمتلك جميع الحلول. يمكن أن يقودك ذلك إلى الغرور؛ والذي قد يخرجك أنت ومنظمتك عن المسار. أفضل طريقة للوقاية من ذلك هي أن تبقى ساعيًا للتعلم. لمساعدتك على اتخاذ هذا الموقف والمحافظة عليه، افعل ثلاثة أمور:

- اكتب نظامًا للتعلم واتبعه كل يوم؛ ينبغي أن يصف التوجه والأفعال التي ستتبعها لتبقى دائم التعلم.
- ابحث عن شخص أو أكثر أعلى منك في مجال القيادة، ويمكنك مقابلتهم بشكل دوري للتعلم منهم.
- فرغ نفسك لهواية، أو مهمة، أو نشاط بدني تعتقد أنه يستحق وقتك ولكن يمثل تحديًا كبيرًا لك ويبقيك متواضعًا.

ستساعدك هذه النشاطات الثلاثة على تذكر أنك لم تصل بعد إلى المنتهى؛ وأنه ما زال أمامك المزيد لتتعلمه.

٢. **حافظ على نقطة تركيزك الأساسية:** إذا نجحت في الوصول إلى مستوى القمة في القيادة، فأنت تمتلك مجموعة من المهارات الأساسية -نقطة أو منطقة قوة- والتي أوصلتك إلى هناك. لا تسمح لنفسك أن تحيد عن استخدامها. حدد منطقة القوة الرئيسية تلك، وضع خطة لتحقيق أقصى استفادة منها في السنوات المقبلة.

٣. **أنشئ الدائرة الداخلية الصحيحة لمساعدتك على البقاء متواضعًا:** يحتاج جميع القادة الناجحين إلى دائرة داخلية من الأفراد يعملون بجانبهم لتحقيق الرؤية، ومساعدتهم على الاستمتاع بالرحلة، ومساعدتهم على البقاء متواضعين. من هم الأفراد الذين سيؤدون هذه الأدوار في حياتك؟ حددهم وقرّبهم من حياتك وعملك القيادي. أصبحت دائرتي الداخلية من أكبر المتع في حياتي. ها هي الأمور التي أطلب منهم فعلها:

- تقديم الحب لي بلا شروط.
- تمثيلي طبقًا لقيمي.
- حماية ظهري.
- تكملة نقاط ضعفي.
- الاستمرار في النمو.
- الوفاء بمسئولياتهم بتميز.
- أن يكونوا صرحاء معي.
- إخباري بما أحتاج إلى سماعه، وليس بما أريد سماعه.
- المساعدة على رفع الحمل، لا أن يكونوا حملًا زائدًا.
- العمل معًا كفريق.
- إضافة قيمة لي.
- الاستمتاع بالرحلة معي.

يمنحني الأفراد في دائرتي الداخلية هذه الأمور، وبالمقابل أمنحهم ولائي وحبي وحمايتي؛ أكافئهم ماليًا؛ وأطورهم في مجال القيادة؛ وأقدم لهم الفرص؛ وأشاركهم ما منحني الله من نعم.

٤. **افعل ما يمكن فعله من قبلك فقط:** هناك دائمًا بعض الأمور التي يستطيع القادة الأعلى فقط أن يفعلوها لمنظمتهم، أو إدارتهم، أو فريقهم. ما أعمالك؟ هل خصصت وقتًا للتفكير في ذلك؟ إذا لم تفعل ذلك، فافعله الآن. وتأكد من جعلها ذات أولوية قصوى.

٥. **أنشئ بيئة فعّالة لتنمية القيادة:** من أهم العوامل في بناء منظمة في المستوى ٥ هو تنمية بيئة يُطوّر فيها القادة بشكل مستمر والمحافظة عليها. إذا كنت تقود منظمة، يجب أن تتحمل مسئولية إعدادها. وتضع الخطط الاستراتيجية لإنشاء تلك البيئة وتعزيز تنمية المهارات القيادية في كل مستوى في المنظمة. وتأكد من منح الوقت للقادة معك لقضائه في تنمية الآخرين. يجب ألا يكون وقتًا إضافيًا؛ يجب أن يكون جزءًا من مسئولياتهم الرئيسية.

٦. **اترك متسعًا على القمة:** ألقِ نظرة على الهيكل التنظيمي لديك. هل هناك أماكن شاغرة للقادة الموهوبين الذين يرغبون في الترقي إلى أعلى؟ ألقِ نظرة على القادة بالقرب من القمة. ما مستواهم؟ منذ متى وهم في المنظمة؟ ما المدة الي يحتمل أن يبقوا فيها؟ هل هم متشبثون بقوة في المنصب، لدرجة أن القادة الموهوبين في المستوى الأقل في المنظمة لديهم أمل ضعيف للتقدم؟ إذا لم يكن هناك مناصب شاغرة والقادة لديك سيظلون في أماكنهم، إذًا فلن يكون هناك متسع على القمة لقادة محتملين آخرين. كيف يمكنك إيجاد بعض الأماكن؟ ما التحديات الجديدة التي يمكنك أن تمنحها للقادة الأعلى الحاليين لكي يتركوا أماكنهم الحالية للآخرين؟ ما أنواع التوسعات أو المبادرات التي يمكن أن تتخذها المنظمة التي ستتطلب المزيد من القادة؟ إذا لم توجد أماكن على القمة لتنمية الآخرين، فستضيع كثيرًا من إمكانياتك المحتملة، وفي النهاية ستبدأ في خسارة المواهب الصاعدة والواعدة.

٧. **طوّر من قيادتك العليا:** يجب أن يكرس قادة المستوى ٥ أنفسهم لتنمية القادة الأعلى لمنظمتهم. أي شخص لديه القدرة على القيادة مثلك (أو

حتى أفضل) يجب أن يكون تحت ملاحظتك الدائمة لإرشاده بشكل فردي. ابدأ بالأفضل. إذا لم تكن تخصص بعضًا من الوقت كل أسبوع للعمل مع هؤلاء القادة، فافعل ذلك من اليوم. وتأكد من استخدامك للحظات الاختبار لتنميتهم وذلك بعمل الآتي:

- حدد الدروس التي يجب أن يتعلمها جميع القادة الناجحين.
- ابحث عن طرق لتدريس كل من تلك الدروس.
- ضع دروسًا من لحظات اختبارك الخاصة.
- عرّضهم إلى الأفراد الذين سيؤثرون عليهم إيجابيًا.
- استفد من لحظات الاختبار غير المتوقعة.

٨. **خطط لمن سيخلفك:** كما ذكرت سابقًا، إنّ بيتر دراكر هو الشخص الذي دفعني إلى التفكير في خليفتي لإدارة المنظمة. قبل سؤاله عنه، لم أفكر في هذا الأمر كثيرًا بكل صراحة. ماذا عنك؟ هل فكرت فيمن سيحل محلك في منصب القيادة إذا لم تستمر فيه؟ إذا أعددت كثيرًا من قادة المستوى ٤، فابدأ بالتركيز على القلة الذين لديهم أفضل الاحتمالات لأن يحلوا محلك. إذا لم تنمِّ قادة ذوي مستوى عالٍ، إذًا فابدأ في ذلك. ابدأ في مساعدة قادة المستوى ٣ لديك على الترقي إلى المستوى ٤.

٩. **خطط لإرثك:** لقد قيل إنّ ألفريد نوبل قرأ نعيه الشخصي، الذي نشر بطريق الخطأ في الجريدة، وهذا دفعه إلى تحويل تركيزه من صناعة المتفجرات إلى مكافأة العلماء ورجال الدولة الذين رفعوا قضايا السلام والتنمية. أدرك نوبل أنه يرغب في عمل إرث إيجابي أثناء حياته على الأرض. ما الإرث الذي تريد أن تتركه؟ ماذا ستكون النتيجة النهائية لجهودك ومسيرتك المهنية القيادية؟ لا تنتظر حتى يأتي شخص آخر ويحدد ماذا كانت تمثله حياتك. حدد ذلك بينما لا تزال قادرًا على التغيير، وابدأ في فعل ما يلزم حتى تُتمّ إرثك.

١٠. **استخدم نجاحك في القيادة كمنصة لتحقيق أمر أكبر:** إذا كنت قائدًا في مستوى القمة، فالناس تحترمك خارج مجال منظمتك ومجالك، ولديك سمعة تمنحك درجة عالية من المصداقية. كيف ستستفيد من ذلك؟ ما الفرص التي أمامك للمشاركة في قضايا أكبر مما لديك؟ فكر في ذلك لبعض الوقت، ثم استغل قدراتك لمصلحة أشخاص آخرين خارج محيط تأثيرك المباشر.

نموذج لقائد من المستوى ٥

المدرب جون وودن

كان أفضل عيد ميلاد لي على الإطلاق في يوم ٢٠ فبراير ٢٠٠٣. كان هذا هو اليوم الذي تقابلت وتناولت الغداء مع أحد أبطالي؛ ليس جنرالًا أو سياسيًا أو نجمًا سينمائيًا. قضيت وقتًا مع معلم اسمه جون وودن، والذي هو أكثر مدربي كرة السلة للجامعات نجاحًا وشهرة. علّم الشباب في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس كيفية لعب كرة السلة، والأهم من ذلك كيف يعيشون حياة ناجحة. كان قائد المستوى ٥ تمامًا.

بدأ إعجابي واحترامي لجون وودن عندما كنت صبيًا. أتعلم، كانت كرة السلة هي حبي الأول. لن أنسى ما حييت يوم أن كنت في الصف ٤ وحضرت مباراة لفريق كرة السلة الرئيسي للمدرسة الثانوية. لقد سحرتني. طوال السنوات العشر التالية، لعبت كرة السلة كل يوم تقريبًا. ولأني كنت مشجعًا كبيرًا للعبة، كنت أعرف وودن. وكيف لي ألا أعرفه! أثناء توليه تدريب فريق بروينز لجامعة كاليفورنيا، فاز وودن بـ٦٢٠ مباراة في سبعة وعشرين موسمًا. فاز فريقه بعشرة ألقاب من الرابطة الوطنية للرياضيين الجامعيين NCAA خلال المواسم الاثني عشر الأخيرة من توليه تدريب الفريق، متضمنًا سبعة مواسم على التوالي من عام ١٩٦٧ إلى عام ١٩٧٣. في فترة ما، حظي فريقه بسلسلة انتصارات من ثماني وثمانين مباراة متتالية. كان لديهم أربعة مواسم مثالية ٣٠ فوزًا–٠ خسارة.[١] كما أنهم فازوا في ٣٨ مباراة متتالية في دوري NCAA وحققوا رقمًا قياسًا بالفوز في ٩٨ مباراة على أرضهم في ملعب بولي بافيليون. لُقّب جون وودن بمدرب الرابطة الوطنية للرياضيين الجامعيين لكرة السلة للأعوام ١٩٦٤، ١٩٦٧، ١٩٦٩، ١٩٧٠، ١٩٧١، ١٩٧٢، ١٩٧٣. في عام ١٩٦٧

لُقب بمدرب كرة السلة الجامعية لهذا العام من قبل جائزة هنري إبا من رابطة كتاب كرة السلة الأمريكية. في عام ١٩٧٢، مُنح جائزة رجل الرياضة لهذا العام المقدمة من مجلة Sports Illustrated. وُضع اسمه كمدرب في قاعة مشاهير كرة السلة في عام ١٩٧٣، وأصبح أول شخص يُكرم بصفته لاعبًا ومدربًا.[٢] عندما سنحت لي الفرصة للقائه شخصيًا، لم أتمالك نفسي من الفرحة، كنت معجبًا بهذا الرجل قرابة الأربعين عامًا! كم مرة تتاح لك الفرصة لمقابلة أحد أبطالك العظماء؟ وأن يحدث هذا الأمر في عيد مولدي هو ما جعل الأمر أجمل بالنسبة لي.

يوم بصحبة المدرب

بدأ يومي مع المدرب وودن في مطعمه المفضل. في الثلاثين دقيقة الأولى لتناول الغداء، تحدثنا وتعرّفنا على بعض. كان المدرب شخصًا ممتعًا، ومن السهل التحدث إليه. قبل أن تنتهي المقابلة، فتحت دفتر ملاحظات أحضرته معي وسألته: "أستاذ وودن، هل تمانع في أن أسألك بضعة أسئلة؟". أمضيت ساعات كثيرة في الإعداد للمقابلة، إذ إن هناك الكثير من الأمور التي أريد تعلمها منه. بعد أن تكرّم بالموافقة على إجابة أسئلتي، فعل ذلك بصبر طوال الثلاث ساعات التالية، بداية من المطعم حتى وصولنا إلى منزله المجاور.

كان جون وودن أكثر من مجرد معلم ومدرب. كان فيلسوفًا متواضعًا. دُوّنت أفكاره ونظرياته في عشرات من الكتب. لكن القراءة عنه ومعرفة مقولاته لا تُقارن بالاستماع إلى الشخص نفسه. كان المدرب يُشع بالكرامة والاحترام الذاتي، مما جعلني أشعر بالأهمية والتواضع في الوقت نفسه. ضاعفت شخصيته غير العادية التي ظهرت في حياته من الحكمة المنبعثة من كلماته. لم أقابله فحسب؛ ولكني خضت تجربته.

بينما كان المدرب يتكلم، كنت أدون الملاحظات بعناية، وكانت أفكاره تحمل قدرًا أكبر من المصداقية بالنسبة لي، لأني شعرت باهتمامه بي ورغبته في المساعدة. عمّت النزاهة، والاحترام، واللطف كل ما قاله. كانت حكمته نتيجة إلى أنه عاش الحياة معتمدًا على مبادئه طوال تسعة وثلاثين عامًا. وما زاد الأمر دهشة، أن كل ما فعله كان يبدو عفويًا.

أثناء محادثتنا، أراني المدرب بطاقة مهمة له. قال إن والده أعطاها له عندما كان في الثانية عشرة من عمره. (لا بد أن ذلك كان في عام ١٩٢٢!). قال المدرب إنه كان يقرؤها يوميًا، وإنه فعل أقصى ما في وسعه دائمًا لتطبيق ما جاء بها في حياته. كان مكتوبًا على البطاقة التالي:

تحقيق أقصى استفادة من النفس

كن صادقًا مع نفسك.
اجعل من كل يوم تحفتك الفنية.
ساعد الآخرين.
تعمّق في الكتب الجيدة.
اجعل الصداقة فنًا جميلًا.
اتخذ احتياطاتك ليوم عصيب.
ادع الله ليهبك الهداية واشكره على النعم التي حباك بها كل يوم.

أعتقد أن الأفراد الذين عرفوه سيوافقون أنه نجح في اتباع نصيحة والده، وأثّرت جهوده تأثيرًا غير عادي على حياة كثير من الناس. في ذلك اليوم، عندما ودّعت جون وودن، أدركت أنى كنت في صحبة رجل غير عادي، قائد مستوى ٥ حقيقي.

كنت محظوظًا إذ سنحت لي الفرصة أن أقابل جون وودن. وكنت حتى أكثر حظًا إذ شرفت بمقابلته مرات أخرى عديدة والاستزادة من علمه في السنوات السبع التالية، لفترة أثّر فيّ تأثيرًا عظيمًا عن بعد، كما أثر فيّ تأثيرًا أكبر عن قرب. في الحقيقة، عندما أدرّس المستويات الخمسة للقيادة ويُطلب منّي تقديم مثال لقائد من المستوى ٥، فإن جون وودن هو الشخص الذي أتحدث عنه غالبًا، لأني أعتقد أنه بدراسة حياته يمكن لأي شخص أن يتعلم دروسًا عظيمة في القيادة. ومع آخر فكرة في هذا الكتاب، أود أن أعرض كيف قدّمت حياة جون وودن نموذجًا للمستويات الخمسة للقيادة.

المستوى ١ المنصب ـ يتبعك الآخرون لأنهم ملزمون بذلك

زاول جون وودن تدريب كرة السلة لمدة ثلاثين عامًا. وككل القادة، بدأ بتولي منصب قيادي وأُتيحت له الفرصة لتحقيق أقصى استفادة منه. يعتمد كثير من القادة بشكل كبير على مناصبهم. لسان حالهم يقول *أنا المدرب. أنت اللاعب. افعل ذلك على طريقتي*. ذلك ليس دائمًا أفضل أسلوب لاتباعه، ولكن هناك لحظات يكون ذلك هو الأسلوب الأمثل. وقد كان المدرب يستخدم منصبه إذا دعت الضرورة إلى ذلك، ولكن كان يفعل ذلك بلمسة حانية.

على سبيل المثال، لم تكن تدريبات المدرب جون طويلة، مع ذلك كان يُطالب كل لاعب بالانتباه الكامل في كل مرة تدريب. إذا فقد لاعب التركيز وتقاعس، كان المدرب يطرده من التدريب.

قال لي المدرب وودن ذات مرة إن دكّة الاحتياط هي أكبر قوة يملكها المدرب لإخراج أفضل ما في لاعبيه. إذا فشلوا في لعب المباراة بطريقته، يستخدم منصبه كمدرب لوضعهم على دكّة الاحتياط وعدم السماح لهم باللعب في المباراة. حدث ذلك لسيدني ويكس، كان لاعب كرة سلة موهوبًا في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس. في أول يوم انضم فيه سيدني للفريق وتدرّب معهم، عرف كل شخص أنه أكثر اللاعبين موهبة في الفريق. ولكنه انضم للفريق متخذًا توجهًا أنانيًا. أراد أن يلعب بطريقته وألا يفعل ما يريده المدرب وودن.

قال المدرب إنّ سيدني قضى وقتًا كثيرًا على دكّة الاحتياط في عامه الأول في الفريق. أحبط ذلك سيدني، لأنه لم يلعب بالقدر الذي أراده. أخبرني المدرب أن سيدني كان يقول: "لماذا لا ألعب أكثر من ذلك؟ أنت تعلم أني أفضل لاعب في الفريق!"، وكان المدرب يرد قائلًا: "نعم سيدني، أنت أفضل لاعب في الفريق، لكن الفريق لا يكون في أفضل حالاته عندما تكون في الفريق".

منصب وودن كمدرب منحه السلطة، ومع شخص مثل سيدني، كان عليه أن يستخدم سلطته، على الأقل في البداية. لم يتردد المدرب في استخدام منصبه، عندما تستدعي الضرورة. ولكن مثل جميع القادة العظماء، أدرك حدود القيادة

باستخدام المنصب، وفعل كل ما في وسعه لزيادة تأثيره على لاعبيه. قد يضمن المنصب امتثال اللاعبين للقائد، ولكنه لا يضمن البطولات. وحتى يدفع فريقه لأداء أفضل ما لديه، أدرك المدرب أن عليه العمل على أعلى مستوى من القيادة، وهذا هو ما فعله بالفعل.

قد يضمن المنصب امتثال اللاعبين للقائد، ولكنه لا يضمن البطولات.

المستوى ٢ القبول ـ يتبعك الآخرون لأنهم يريدون ذلك

كانت الأم تيريزا أحد أبطال جون وودن. كان كثيرًا ما يقتبس عنها قائلًا: "حياة لم تُعش من أجل الآخرين ليست بحياة". عاش المدرب أيضًا هذه الكلمات. بنى علاقات قوية مع لاعبيه، وكان يفعل دائمًا ما فيه مصلحتهم. على سبيل المثال، أول وظيفة تولاها وودن كمدرب جامعات كانت في فريق ولاية إنديانا في عام ١٩٤٧، بعد خدمته في بحرية الولايات المتحدة الأمريكية في الحرب العالمية الثانية. في العام الأول آنذاك، فاز فريقه لكرة السلة بلقب مؤتمر إنديانا الجامعي. ونتيجة ذلك، تلقوا دعوة إلى دوري الرابطة الوطنية لكرة السلة بين الكليات (NAIB) في مدينة كنساس. لكن وودن رفض الدعوة. لماذا؟ في ذلك الوقت، كانت هناك سياسة تتبعها الرابطة تمنع الأمريكيين الأفريقيين من اللعب في الدوري، ولم يكن المدرب راغبًا في استبعاد كلارنس والكر -أحد لاعبيه والذي كان زنجيًا- من اللعب. ومع ذلك، في العام التالي عندما قاد المدرب فريق ولاية إنديانا ثانية للفوز بلقب المؤتمر، قبل الدعوة للدوري نفسه بعد أن علم أن المنظمة تراجعت عن سياسة منع اللاعبين الأمريكيين الأفريقيين. قاد وودن فريقه إلى نهائي الدوري، حيث خسر فريقه أمام لويسفيل. (كانت تلك هي المباراة الوحيدة التي خسرها فريقه في بطولة على الإطلاق أثناء مشواره التدريبي). وأصبح كلارنس والكر أول لاعب أمريكي من أصل أفريقي في مباريات دوري ما بعد الموسم.[٢]

طوال مشواره التدريبي الطويل، كانت علاقات المدرب مع جميع لاعبيه مميزة. وبعد استكماله لمشواره المهني كمدرب، حافظ على علاقاته القوية مع الرجال الذين قادهم من قبل في الملعب. في كل مرة زرته فيها، قطع حديثنا بمكالمة هاتفية من أحد لاعبيه السابقين للسؤال عن أحواله. وفي كل مرة ركبنا فيها السيارة معًا، كان يطلب أن نتوقف عند مكتب البريد حتى يتمكن من إرسال الرسائل التي كتبها ردًا على أشخاص كتبوا له رسائل أو طلبوا منه التوقيع على شيء ما. قال لي أكثر من مرة: "إذا أنت، كقائد، أنصتّ لهم، فسيستمعون لك". لقد أدرك أن القادة يستمعون، ويتعلمون، ثم بعد ذلك يقودون.

> "إذا أنت، كقائد، أنصتّ لهم، فسيستمعون لك".
> — جون وودن

بعد وفاته، كان لي الشرف بحضور حفل تأبين المدرب جون وود في ملعب بولي بافيليون في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس في يوم ٢٦ يونيو، ٢٠١٠ . قال دودلي روثرفورد:

> في الأسبوع الأخير لحياته، قلت للمدرب: "هل تتذكر كل تلك التذكارات التي وقعتها؟" فقال: "نعم". (كانت تلك هي اللحظة التي لم نعد نعلم كم بقي له من العمر بيننا). قلت: "أيها المدرب، كل أولئك الأفراد يدعون لك الآن. من أجل كل ذلك الحب الذي منحته، والطيبة التي أظهرتها، كل أولئك الأفراد يدعون في هذه اللحظة الآن". فابتسم. كان المدرب سيشعر اليوم بالتواضع والخجل من كل هذا الاهتمام الذي يتلقاه، ولكننا حقيقة ليس أمامنا اختيار، الآن أليس كذلك؟ لأننا اضطررنا إلى الاجتماع اليوم للاحتفال بحياته. كنت أفكر كيف كان المدرب دائمًا يتكرم بالترحيب والتوقيع... كل التوقيعات التي منحها لمحبيه. وأتساءل اليوم، فقط ارفعوا أيديكم: كم واحدًا منكم لديه في ممتلكاته، في بيته، شيء وقّعه لك؟ ارفع يدك إذا كان لديك شيء وقّعه المدرب.

نظرت حول الملعب وإذا بآلاف من الأيدي المرفوعة. أتوقع أن حوالي ٨٠ في المائة من الأفراد الحاضرين رفعوا أيديهم. كان هذا انعكاسًا للطف المدرب ورغبته في إشعار الآخرين بالتميز.

بالتأكيد جعلني المدرب أشعر بالتميز. وكان لي الشرف خصيصًا عندما طلب مني كتابة مقدمة لكتابه A Game Plan for Life. يا لها من حظوة! كان ذلك فرصة لأن أرد الجميل لشخص فعل لي الكثير. إضافة إلى ذلك، كنت مسرورًا عندما عرض المدرب كتابة مقدمة كتابي التالي Sometimes You Win, Sometimes You Learn. بمساعدة دون ييجر، شريكه في الكتابة، كان ذلك من آخر الأعمال التي كتبها المدرب قبل وفاته.

كان لدى المدرب وودن لمسة شخصية رائعة. في كل مرة زرته فيها، بعد أن نودع بعضنا البعض، كنت أستقل المصعد لأنزل من شقته الخاصة، وأسير إلى مكان انتظار السيارات المخصص للزوار. عندما كنت أصل إلى سيارتي كنت ألتفت وأنظر لأعلى إلى شرفته. لأجد المدرب، ينظر إليّ وأنا أرحل ويلوح بيده ليودعني. ستكون تلك اللحظة دائمًا أحب ذكرياته إليّ؛ يتواصل بدفء مثلما يفعل أي قائد ناجح في المستوى ٢.

المستوى ٣ الإنتاجية ــ يتبعك الآخرون بسبب ما حققته للمنظمة

قادة المستوى ٣ منتجون، وذلك يمكن أن يُقال بالتأكيد عن جون وودن. كان ناجحًا لاعبًا ومدربًا. كان يتعلم تسديد كرات السلة على حلقة صنعها والده بنفسه. قاد فريق المدرسة الثانوية لكرة السلة الذي يدربه إلى بطولة ولاية إنديانا لثلاثة أعوام، وفازوا في إحداها. واختير ثلاث مرات كأفضل مدرب في الولايات الأمريكية المتحدة بجامعة برديو، وقاد فريقه للفوز بلقبي بيج تن Big Ten، وبطولة محلية. وأُلحق بقاعة نايسميث التذكارية للمشاهير كلاعب قبل إلحاقه بها كمدرب بفترة طويلة.

كان المدرب رياضيًا رائعًا يستطيع لعب كثير من الرياضات. فاز ببطولات في كرة السلة كلاعب، لكن قد يكون إنجازه الرياضي العظيم حدث على أرض ملعب جولف. صنّفت مجلة Golf Digest جون وودن كواحد من بين أربعة أشخاص فقط حققوا ضربة نسر مزدوجة وتسديد هدف بضربة واحدة في شوط جولف واحد. تحقق ذلك الإنجاز في عام ١٩٤٧ في نادي ساوث بند في مدينة ساوث بند، بولاية إنديانا.

بدأ وودن مسيرته المهنية كمدرب في مدرسة ثانوية ومعلم لغة إنجليزية. في أول عام له في التدريب على كرة السلة، كان لفريقه سجل من الخسائر. كان هذا أمرًا خطيرًا، لأنها المرة الوحيدة *في مسيرته المهنية في التدريب* يكون له سجل خسائر! كانت أرقامه في سنواته الإحدى عشرة التي قضاها في تدريب لاعبي المدارس الثانوية ٢١٨ -٤٢.[٤]

بعد التدريب للموسم الرياضي للمدارس الثانوية عامي ١٩٤٧-٤٨، أصبح وودن المدرب الرئيسي في جامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس. بدأ وودن منصب المدرب الرئيسي أولًا في جامعة مينيسوتا، إذ أراد هو وزوجته نيل البقاء في الغرب الأوسط من أمريكا. كان فريق جولدن جوفرز قد عرض عليه المنصب، ولكنه لم يعرف ذلك إلا أنه قبل الوظيفة في جامعة كاليفورنيا. وبما أنه أعطى جامعة كاليفورنيا كلمته، فقد رفض عرض فريق مينيسوتا.

قلب المدرب وودن برنامج جامعة كاليفورنيا لكرة السلة رأسًا على عقب في موسم واحد. قبل مجيئه، كانوا قد تعرضوا لخسارة موسم رياضي. في عامه الأول كمدرب في جامعة كاليفورنيا، فاز الفريق ببطولة مؤتمر ساحل المحيط الهادئ- القسم الجنوبي بنتيجة ٢٢-٧. كان ذلك أكبر فوز حدث في موسم واحد لجامعة كاليفورنيا منذ بدء برنامجهم لكرة السلة في عام ١٩١٩.[٥] أصبحت مسيرة وودن المهنية بعد ذلك أسطورية. سجل مسيرته المهنية هو ٨٨٥-٢٠٣ (نسبة الفوز ٠,٨١٣). عشر بطولات وطنية. أربعة مواسم بلا هزيمة. فاز بلقب مدرب العام من الرابطة الوطنية للرياضيين الجامعيين لسبع مرات.[٦] وفي عام ٢٠٠٩، لقبته مجلة Sporting News بأعظم مدرب على الإطلاق على مستوى جميع الألعاب الرياضية.[٧]

بما أنه خبر هذه المسيرة المنتجة كقائد، تساءلت ما أكثر أمر افتقده في التدريب. لذا سألته عن ذلك. فاجأتني إجابته: "أكثر أمر أفتقده هو التدريبات، وليست المباريات". قال موضحًا: "أردت أن أفوز بكل مباراة دخلتها كلاعب أو كمدرب. لكن، أدرك أن الفوز أو الخسارة في نهاية الأمر قد لا تكون تحت سيطرتي. ما تحت سيطرتي هو طريقة إعدادي لنفسي ولفريقنا. حكمت على نجاحي، "ربحي"، بناءً على ذلك. كان ذلك أكثر منطقية. أوجز المدرب هذا الأمر بقوله: "ليس الفوز بالمباريات، والألقاب، والبطولات هو النجاح كما يظن الناس، ولكن تحقيق الهدف، والرحلة نفسها، تُشعر الشخص بالإنجاز والنجاح أكثر مما يتخيل الناس". تلك كانت رؤية عظيمة من قائد عظيم كان دائم الإنتاج في المستوى ٣.

المستوى ٤ تنمية الأفراد ـــ يتبعك الآخرون بسبب ما فعلته من أجلهم

قال المدرب وودن: "النجاح هو راحة البال؛ والذي هو نتيجة مباشرة لرضا النفس النابع من التأكد من أنك قدمت أقصى ما يمكنك لتكون الشخص الأفضل الذي بإمكانك أن تكونه". ذلك ما يريده قادة المستوى ٤ من أنفسهم ومن هؤلاء الذين يقودونهم: أن يصلوا إلى أقصى إمكانياتهم.

> "النجاح هو راحة البال؛ والذي هو نتيجة مباشرة لرضا النفس النابع من التأكد من أنك قدمت أقصى ما يمكنك لتكون الشخص الأفضل الذي بإمكانك أن تكونه".
> ـــ جون وودن

مثل جميع القادة الذين درست أسلوبهم، انتقى المدرب وودن أكثر الأفراد موهبة ممن يمكنه إيجادهم ثم عمل على تنميتهم حتى يصبحوا أفضل ما في إمكانهم. تمتلئ قائمة اللاعبين في فريق جامعة كاليفورنيا القائم على تدريبه بمشاهير اللاعبين الرائعين: كريم عبد الجبّار، بيل والتون، سيدني ويكس، والت هازارد، جيل جودريتش، كيث ويلكس، كيرتس رو، ماركس جونسون، ديف ميارز، لوشس آلن. مع ذلك كان المدرب أكثر فخرًا بإنجازات لاعبيه في الحياة من إنجازاتهم في الملعب. يشرق وجهه عندما يتحدث عن الرجال الذين أدوا مسئولياتهم القيادية في التعليم، والإدارة، والدين،

والعمل التجاري. هؤلاء هم الأفراد الذين عمل على تنميتهم. لمرة تلو الأخرى، قال لاعبوه إن رغبة المدرب كانت استخدام كرة السلة كوسيلة لتعليمهم كيف يعيشون ويقودون، وليس كسب البطولات.

كيف نجح المدرب وودن بمثل تلك الفاعلية في المستوى ٤، ها هو رأيي الشخصي.

كان ناجحًا في تحليل اللاعبين وانتقائهم

كان المدرب دائمًا ما ينتقي اللاعبين الذين ليسوا فقط لاعبين ماهرين ولكن أيضًا أعضاء فريق مميزين، وتلاميذ مجتهدين، ومواطنين صالحين. فعل ذلك عن طريق تحليل أربعة مجالات:

- **السجل الدراسي:** أراد المدرب أن يتكون فريقه من طلاب مميزين. كان يؤمن أن الهدف الرئيسي من التحاقهم بالكلية هو الحصول على تعليم جيد، وليس لعب كرة السلة. لذا بحث عن اللاعبين الذين يتعلمون عن حق ووجدهم.
- **الحياة العائلية:** كثيرًا ما كان يقول المدرب إن أولويات الشخص يجب أن تكون العائلة، والإيمان، والأصدقاء. أعتقد أنه يعني بذلك أنك تعرف كثيرًا عن شخصيات الآخرين من طريقة معاملتهم لعائلاتهم. على سبيل المثال، أخبرني المدرب عن جولة لاختيار اللاعبين، حيث زار هو ومساعده أفضل المدارس الثانوية المحتملة في البلاد. أحضر المدرب أوراق المنحة الدراسية لإعطائها للشاب المختار إذا سارت الأمور على ما يرام. لم تسر الأمور على خير. أثناء قضائهم الوقت معًا، تحدث الشاب بعدم احترام إلى أمه عدة مرات. غادر المدرب دون تقديم المنحة. بعد ذلك، عبر المساعد عن اندهاشه. فرد المدرب قائلًا: "اللاعب الذي لا يحترم أمه لن يحترم مدربه".
- **تقييم مجمّع من المدربين:** كان المدرب يقول: "إذا لم يكن بإمكانك أن ترى لاعبًا إلا مرة واحدة فقط، فمن الأفضل ألا تراه على الإطلاق". حتى يكون في إمكانه تكوين رأي واضح عن اللاعبين الذين يثيرون انتباهه، كان يسأل خمسة مدربين واجهوا فريق ذلك اللاعب: "من كان أفضل لاعب وجدته في

فريق منافس؟"، ثم كان يتحدث أيضًا إلى المدرب الرئيسي لذلك اللاعب. بعد ذلك كله فحسب يبدأ في تقييمه لمنحه المنحة الدراسية.

- **السرعة:** يجب أن يفكر القادة دائمًا ما الصفة الأكثر أهمية (بعد الشخصية) التي يجب أن يتحلى بها الأفراد في فرقهم. كرة السلة هي لعبة السرعة، لذلك يختار المدرب تلك المهارة الرياضية أكثر من غيرها. بتلك الطريقة تمكّن من الفوز بأول بطولة وطنية له بفريق كان كل لاعب مبتدئ فيه يبلغ ست أقدام وخمس بوصات أو أقل. كان هدفه هو الحصول على أسرع لاعبين في الملعب، حتى يكون لهم ميزة الاستحواذ على الكرة. علل ذلك بأنه إذا تسبب فريقه في ضياع الكرة من خصمه خمس مرات أو أكثر أثناء المباراة، فسيمنحهم ذلك خمس محاولات إضافية للتسديد، مما سيؤدي إلى خمس أو ست نقاط لصالحهم. هذا يعني غالبًا الفرق بين الفوز أو الخسارة في مباراة.

مثل جميع القادة المميزين، كان لدى كابتن وودن صورة واضحة عمن يريد أن يضمه إلى فريقه. نتيجة ذلك، ضم إلى فريقه أفضل اللاعبين، الأفراد الذين لديهم القدرة على النمو والفوز بالبطولات.

كان تعليمه يؤدي إلى تنمية اللاعب

كما ذكرت سابقًا، لا يمكنك الفوز من دون لاعبين مميزين، لكن إذا كان لديك لاعبون مميزون، فلا يزال بإمكانك عدم الفوز. حتى تُتاح لك الفرصة، يجب أن تعمل على تنميتهم. في هذا الأمر، كان جون وودن على أعلى مستوى. وطريقته كانت في غاية البساطة، يمكن لأي أحد اتباعها:

١. **الشرح** ــ *أخبرهم* بما تود أن يعرفوه ويفعلوه.
٢. **التوضيح** ــ وضح *لهم* ما تود أن يعرفوه ويفعلوه.
٣. **المبادرة** ــ اتركهم *ليبينوا لك* أنهم يعرفون ما عليهم فعله.
٤. **التصحيح** ــ اطلب منهم تغيير الخطأ الذي يفعلونه.
٥. **التكرار** ــ اطلب منهم فعل الأمر بشكل صحيح *مرارًا وتكرارًا*.

بعد ذلك، يترك المدرب النتائج تتحدث عن نفسها. كان يقول دومًا: "إذا استعددت جيدًا، فقد تخسر نقاطًا، ولكنك لن تخسر إطلاقًا. فأنت تفوز دائمًا عندما تبذل الجهد الكامل لتحقيق أفضل ما بإمكانياتك".

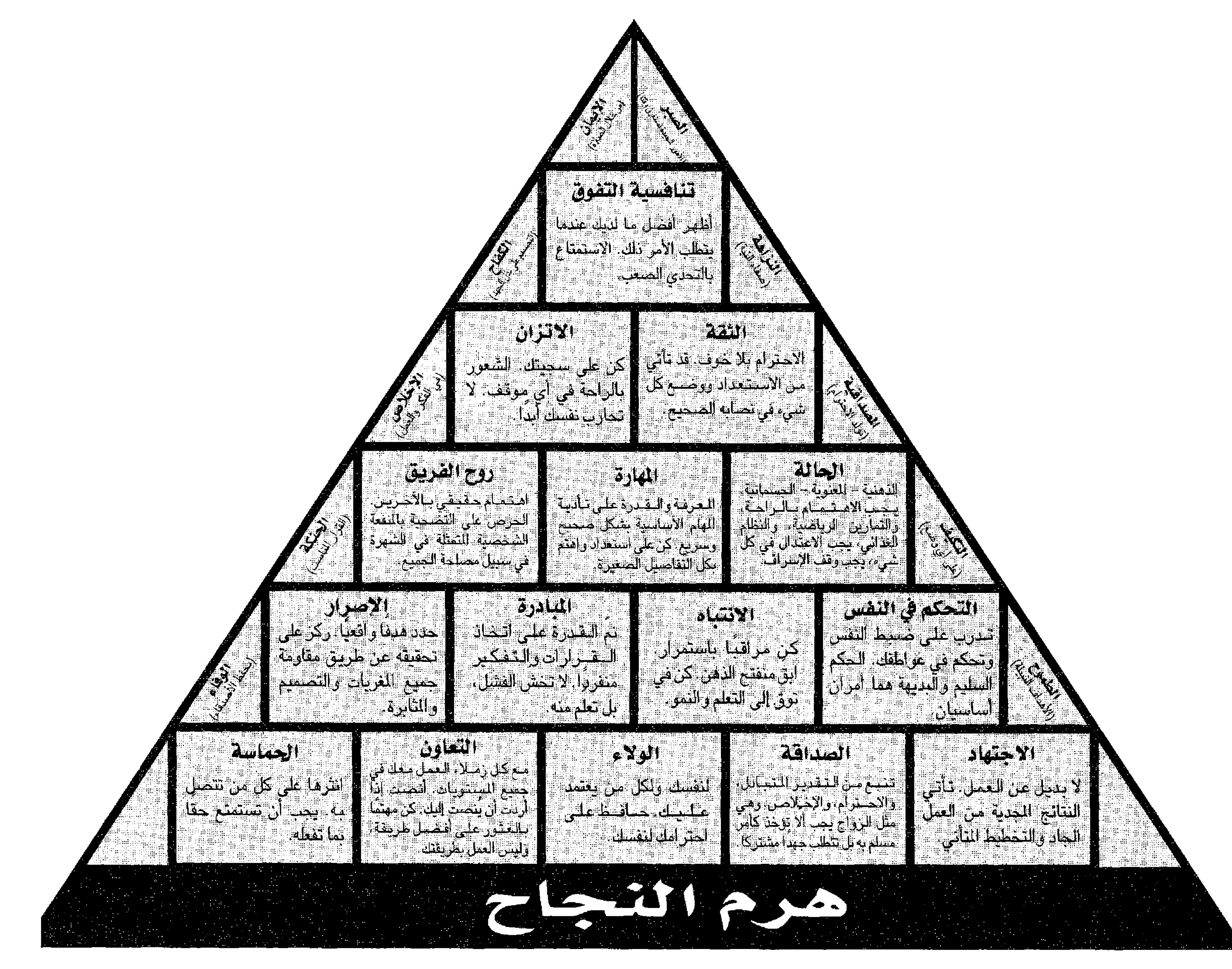
> أنت تفوز دائمًا عندما تبذل الجهد الكامل لتحقيق أفضل ما بإمكانياتك".
> — جون وودن

عمل على تحسين قيم وخصائل اللاعبين لمساعدتهم على خوض النجاح الحقيقي

كانت أول معرفة لي بهرم المدرب وودن للنجاح في السبعينيات عندما كنت قائدًا شابًا طموحًا. بدأ في إعداده في منتصف الثلاثينيات، وانتهى منه في عام ١٩٤٨.[٨] كان ذلك عندما بدأ في تدريسه للاعبيه. منحه هذا الهرم طريقة ملموسة لتعليمهم الأمور المهمة برأيه. وقد علمها للآخرين حتى وافته المنية.

عندما رأيت الهرم في مجلة، قصصته وألصقته على خزانة الملفات حتى يمكنني أن أراجعه كل يوم. تبين لي أنه يشتمل على خصائل وقيم كنت أحتاج لأن أتبعها وأمتلكها. وها أنا أمرره لك. (انظر الهرم في الصفحة التالية).

اعتبر المدرب وودن أن القيم التي علّمها أكثر أهمية من كرة السلة.



هرم النجاح هو ملكية خاصة بشركة John Wooden Legacy LLC. جميع الحقوق محفوظة.

المستوى ٥ القمة ـــ يتبعك الآخرون بسبب ما أنت عليه وما تمثله

لا شك لديّ في أن المدرب وودن وصل إلى مستوى القمة في القيادة. هناك دليل على ذلك في كل مكان. منذ عام ١٩٧٧، إنّ أكثر جائزة للاعب العام في كرة السلة مطمحًا هي جائزة جون آر. وودن. هي جائزة لكرة السلة تماثل كأس هيزمان لكرة القدم، ويُعلن اسم الفائز في احتفال يعقد في نادي لوس أنجلوس الرياضي. ويُقام على شرف وود حفلان سنويان لرجال كرة السلة هما John R. Wooden Classic و John R. Wooden Tradition. وفي ٢٣ يوليو، ٢٠٠٣، ذهب جون وودن إلى البيت الأبيض، حيث قلّده رئيس الولايات المتحدة الأمريكية وسام الحرية، وهو أعلى وسام تمنحه الأمة للمدنيين.

يمكن رؤية دليل آخر على الاحترام الذي تلقّاه المدرب وودن من الآخرين في حفل تأبينه في ملعب بولي بافيليون بجامعة كاليفورنيا بلوس أنجلوس. حضر الآلاف من الأفراد، من بينهم كثير من لاعبيه السابقين. كان وود في غاية الفخر بإنجازاتهم بعد أن تركوا كرة السلة ونجاحاتهم الشخصية هي شاهد على قدرته على تنمية القادة.

أثناء الحفل، سُلّط الضوء على حياة المدرب وإنجازاته. سطع ضوء على مقعده في الملعب الذي كان يجلس عليه ليشاهد فريق البروينز يلعبون بعد تقاعده. تُرك هذا المقعد خاليًا، ولن يجلس عليه أي شخص آخر بعد الآن. وسطع الضوء على أرض ملعب كرة السلة حتى يلاحظ الجميع اسمي نيل وجون وودن، اللذين سُمّي الملعب على اسميهما. سطع الضوء على لافتات البطولة الوطنية العشر لتذكير كل فرد بإنجازاته في مجال التدريب، والتي لن تتكرر في كرة السلة الجامعية للرجال.

ولكن، بالرغم من جميع الإنجازات والمكافآت، فإنّ عمق قيادة وودن يمكن قياسه بطريقة أفضل من خلال شخصيته. ردد دودلي روثرفورد ذلك في حفل تأبين المدرب عندما قال:

> أخبرت عائلته أثناء جنازته الخاصة أن عظمته لا تكمن فيما فعله؛ لم تكمن عظمته فيما علّمه. تكمن عظمته فيمن كان عليه؛ شخصيته، وقيمه، وقناعاته، وإيمانه. وعلى الرغم من أنه واجه بعض المشكلات الصحية خلال السنوات الأخيرة من حياته، لم يُصب ولو لمرة واحدة بمرض التكبر الخبيث. لم يشخّص أي طبيب إصابته بمتلازمة الأنانية. لم يُظهر جهاز تخطيط القلب أي أثر للغرور، ولم يُظهر أي تحليل أقل أثر للتلوث بالتعصب. أخلاقيًا، كانت لديه شهادة بالسلامة الصحية. من الناحية الروحانية، كان رجلًا متواضعًا ووضع إيمانه وثقته ويقينه في الله. ومع ذلك لم يكن المدرب أبدًا عنيفًا وصاخبًا في إيمانه ـ لم يكن أبدًا مزعجًا في إيمانه؛ لم يفرضه على أي أحد ـ هو ببساطة عاش حياته يومًا بعد يوم واثقًا، وسائرًا، ومتعايشًا، ومتيقنًا من إيمانه بالله الواحد.

أثناء الحفل، وصف المذيع ديك إنبرج آخر زيارة له مع جون وودن. عندما همّ إنبرج بالمغادرة، ابتسم المدرب، وأشار إلى جبينه. وصف إنبرج كيف توجه إلى المدرب وقبّل جبينه، قائلًا: "كان ذلك كأنني قبّلت روحه". أحب المدرب مقولة منسوبة إلى سقراط: "أدعوك، يا ربي، أن تكون نفسي جميلة". كانت تلك دعوة جون وودن، وأعتقد أنها استجيبت.

في نهاية الحفل التأبيني لم يخرج الحضور سريعًا. لقد أمضوا ساعتين لتخليد ذكرى قائد رائع، وبعد ذلك أرادوا أن يبقوا فحسب وأن يستنشقوا الهواء. أعتقد أن كثيرًا منهم كان يفكر، *أريد أن أعيش وأموت كيفما فعل*. أنا متأكد أني أريد ذلك.

في كثير من الأحيان لا يكتشف الناس كم كان القائد رائعًا إلى أن يموت. يذهبون إلى الجنازة أو حفل التأبين، ويندهشون لاكتشافهم عدد الأفراد الذين أثّر في حياتهم هذا الشخص. في حالة المدرب، لم يكن علينا أن ننتظر لنعرف ذلك. فقد استفاد لاعبو فرق منذ أربعة عقود من قيادته، وكذلك استفاد الأفراد الذين قادوهم بعد اعتزالهم اللعب. وشاهد ملايين آخرون عن بعد عندما قاد فرقًا إلى

النصر. أتمنى لو كنت مثله: كريمًا، ومربيًّا، ومعلمًا، ومدربًا، وقائدًا، وصديقًا. لقد كان حكيمًا، وصادقًا، وصاحب مبادئ، ومنضبطًا، ومتواضعًا، وفكاهيًا، وشجاعًا، ومخلصًا. كان قائد مستوى ٥. يحتاج العالم إلى المزيد من أمثاله.

ملاحظات

يمكنك أن تضع خطة قيادة لحياتك

1. John C. Maxwell, *The 21 Irrefutable Laws of Leadership: Revised and Updated 10th Anniversary Edition* (Nashville: Thomas Nelson, 2007).

المستوى ١ : المنصب

1. D. Michael Abrashoff, *It's Your Ship* (New York: Warner Books, 2002), 4.
2. "Trouble Finding the Perfect Gift for Your Boss—How About a Little Respect?" Ajilon Office, 14 October 2003, http://www.ajilonoffice.com/articles/af_bossday-101403.asp, accessed 25 September 2006.
3. See *Today Matters* (Nashville: Center Street, 2004) for the twelve areas I focus on and the habits I use daily to manage my life.
4. John C. Maxwell, *Leadership Gold* (Nashville: Thomas Nelson, 2008).
5. "Gallup Study: Engaged Employees Inspire Company Innovation," *Gallup Management Journal*, 12 October 2006, http://gmj.gallup.com/content/24880/Gallup-Study-Engaged-Employees-Inspire-Company-Innovation.aspx; accessed 2 July 2010.
6. Marco Nink, "Employee Disengagement Plagues Germany," *Gallup Management Journal*, 9 April 2009, http://gmj.gallup.com/content/117376/Employee-Disengagement-Plagues-Germany.aspx; accessed 2 July 2010.

المستوى ٢ : القبول

1. Janet Lowe, *Jack Welch Speaks: Wit and Wisdom from the World's Greatest Business Leader* (New York: Wiley, 2007), 89.
2. Ibid.
3. "Active Listening," U.S. Department of State, http://www.state.gov/m/a/os/65759.htm; accessed 28 July 2010.

4. Martin Kalungu-Banda, *Leading like Madiba: Leadership Lessons from Nelson Mandela* (Cape Town, South Africa: Double Story Books, 2008), 13–15.
5. Bill Hybels and Mark Mittelberg, *Becoming a Contagious Christian* (Grand Rapids, MI: Zondervan, 1996), 57.
6. Warren Bennis and Burt Nanus, *Leaders: Strategies for Taking Charge* (New York: HarperBusiness, 1997), 52.
7. Matthew 7:12 (NKJV).
8. Hadith of an-Nawawi 13.
9. Talmud, Shabbat 31a, quoted in "The Universality of the Golden Rule in World Religions," www.teachingvalues.com, 23 September 2002.
10. Udana-Varga 5, 1, quoted in ibid.
11. Mahabharata 5, 1517, quoted in ibid.
12. Shast-na-shayast 13:29, quoted at www.thegoldenrule.net, 23 September 2002.
13. Analects 15:23, quoted at ibid.
14. Epistle to the Son of the Wolf, 30, quoted at www.fragrant.demon.co.uk/golden, 23 September 2002.
15. Sutrakritanga 1.11.33, quoted at ibid.
16. Ibid.
17. Proverbs 27:6 (NASB).
18. Pauline Graham, ed., *Mary Parker Follett: Prophet of Management* (Baltimore: Beard Books, 2003).

المستوى ٣ : الإنتاجية

1. Joel Weldon, "Jobs Don't Have Futures, People Do," *The Unlimited Times* (e-newsletter), http://cmaanet.org/files/shared/CONTROLLABLES.pdf; accessed 19 August 2010.
2. Walt Mason, "The Welcome Man," in *It Can Be Done: Poems of Inspiration,* ed. Joseph Morris and St. Clair Adams (1921; Project Gutenberg, 2004), http://www.gutenberg.org/files/10763/10763-8.txt; accessed 19 August 2010.
3. Source unknown.
4. Jim Collins, *Good to Great: Why Some Companies Make the Leap... and Others Don't* (New York: HarperCollins, 2001), 139.
5. Henry Ford in interview *The American Magazine* (July 1928), vol. 106.

المستوى ٤ : تنمية الأفراد

1. Drucker, Peter, *On the Profession of Management* (Cambridge, MA: Harvard Business Review, 2003).

2. George Barna with Bill Dallas, *Master Leaders: Revealing Conversations with 30 Leadership Greats* (Carol Stream, IL: BarnaBooks, 2009), 61.
3. James A. Belasco and Ralph C. Stayer, *Flight of the Buffalo: Soaring to Excellence, Learning to Let Employees Lead* (New York: Warner Books, 1994), 19.
4. Everett Shostrom, *Man, The Manipulator* (New York: Bantam, 1980).
5. "The Little Boy and Sugar," Storytime for Children, Gandhi Memorial Center, Washington D.C., http://www.gandhimemorialcenter.org/for_children, accessed 8 April 2011.
6. George Barna with Bill Dallas, *Master Leaders* (Wheaton, IL: Tyndale, 2009), 62.
7. David Sedaris, *Naked* (New York: Back Bay Books, 1997), 215.

المستوى ٥ : القمة

1. Collins, *Good to Great*, 29.
2. Robert J. Thomas, "Crucibles of Leadership Development," *MIT Sloan Management Review* 49, no. 3 (Spring 2008), 15.
3. Ibid, 16.

نموذج لقائد من المستوى ٥

1. "John Wooden: A Coaching Legend, October 10, 1910—June 4, 2010," Official Website of UCLA Athletics, http://www.uclabruins.com/sports/m-baskbl/spec-rel/ucla-wooden-page.html; accessed 24 September 2010.
2. "John Wooden: Life and Times," UCLA, http://www.spotlight.ucla.edu/john-wooden/life-and-times; accessed 23 September 2010.
3. "NAIA Celebrates Black History Month—The Clarence Walker Story" (video), YouTube, http://www.youtube.com/watch?v=6TPw7UnCG3g; accessed 23 September 2010.
4. "John Wooden: A Coaching Legend."
5. "Season-by-Season Records," *UCLA History*, http://grfx.cstv.com/photos/schools/ucla/sports/m-baskbl/auto_pdf/MBB_History_99-128.pdf, 116; accessed 24 September 2010.
6. "John Wooden: A Coaching Legend."
7. "Sporting News' Top 50 Greatest Coaches of All Time," *Sporting News*, July 29, 2009, http://www.sportingnews.com/ncaa-basketball/story/2009-07-29/sporting-news-50-greatest-coaches-all-time; accessed 24 September 2010.
8. "Wooden's Pyramid of Success," The John R. Wooden Course, http://woodencourse.com/woodens_wisdom.html; accessed 24 September 2010.



للتعرف على فروعنا في

المملكة العربية السعودية - قطر - الكويت - الإمارات العربية المتحدة

نرجو زيارة موقعنا على الإنترنت **www.jarir.com**

للمزيد من المعلومات الرجاء مراسلتنا على: **jbpublications@jarirbookstore.com**

الطبعة الأولى ٢٠١٥